

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO ASPECTO RELEVANTE DENTRO DEL ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN FÍSICA DE LA UNIVERSIDAD LIBRE SEDE BOGOTÁ

EDGAR HERNÁN ÁVILA GIL

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAGISTER EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON ÉNFASIS EN GERENCIA EDUCATIVA

DIRECTORA

MG. MYRIAM MORENO DE MORALES

UNIVERSIDAD LIBRE DE COLOMBIA

UNIVERSIDAD LIBRE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON ÉNFASIS EN GERENCIA EDUCATIVA

BOGOTÁ D.C. ENERO DE 2011

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y VARIABLES PARA SU ANÁLISIS	11
1.1. El clima organizacional	11
1.1.1. Antecedentes del clima organizacional	19
1.1.2. Interpretación del clima organizacional	20
1.1.3. La organización	24
1.1.4. La cultura organizacional y su relación con el clima organizacional	25
1.1.5. Variables teóricas en el clima organizacional	29
1.2. La gestión del conocimiento	32
1.2.1. Conceptualización de la gestión del conocimiento	33
1.2.2. Formas de llevar a cabo la gestión del conocimiento	37
1.3. El análisis del clima organizacional en Instituciones de Educación Superior	40
1.4. Definición de las variables para análisis del clima organizacional	42
1.5. Pertinencia conceptual de la gestión del conocimiento en el análisis del clima organizacional	57
1.6. Relevancia estadística de la variable gestión del conocimiento dentro del análisis del clima organizacional del departamento de educación física de la Universidad Libre	64
1.7. Conclusiones del capítulo	73
CAPÍTULO 2. LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO VARIABLE DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	76
2.1. Gestión del conocimiento y educación	77
2.2. Perspectiva para el análisis del clima organizacional en instituciones educativas	77
2.3. Inclusión de la variable gestión del conocimiento	78
2.3.1. Pertinencia de la gestión del conocimiento en el análisis del clima organizacional	79
2.3.2. Relevancia de la gestión del conocimiento en el análisis del clima organizacional	80
2.3.3. Estructuración de la variable gestión del conocimiento dentro del análisis del clima organizacional	82
2.4. Configuración del instrumento para análisis del clima organizacional en instituciones de educación superior	83
2.5. Aplicación del instrumento para análisis del clima organizacional en instituciones de educación superior	86
CONCLUSIONES	88
BIBLIOGRAFÍA	92
ANEXOS	98

RESUMEN ANALÍTICO – RAE

DESCRIPCIÓN BIBLIOGRÁFICA

- A. Tipo de documento: Tesis de grado.
 - B. Tipo de impresión: Documento inédito.
 - C. Nivel de circulación: General
 - D. Acceso al documento: Universidad Libre – Sede Bosque Popular – Facultad de Ciencias de la Educación – Centro de Investigaciones. N°
1. RAE número:
 2. Título: Gestión del conocimiento como aspecto relevante dentro del análisis del clima organizacional en el departamento de educación física de la Universidad Libre Sede Bogotá.
 3. Autor: ÁVILA GIL, Edgar Hernán.
 4. Publicación: Bogotá, Universidad Libre, 2011, 108 páginas.
 5. Unidad patrocinante. Universidad Libre, Facultad de Ciencias de la Educación.
 6. Palabras claves: Clima organizacional, gestión del conocimiento, variables, análisis, pertinencia, relevancia.
 7. Descripción: Mediante la investigación se pretende establecer la influencia que ejerce la gestión del conocimiento en una institución educativa del nivel superior sobre la percepción del clima organizacional que tienen los integrantes de la misma. Como ámbito para el desarrollo investigativo se ha seleccionado el Departamento de Educación Física de la Universidad Libre.

El documento se ha construido con base en el “Formato sugerido para el informe final de investigación” para la Maestría en Ciencias de la Educación del convenio entre la Universidad Libre de Colombia y la Universidad de las Tunas de Cuba, por lo que se contemplan básicamente las secciones allí establecidas, entre las que se destacan la introducción, dentro de la cual se presenta el sentido y finalidad de la investigación, así como la problemática detectada, objetivos, hipótesis y demás categorías propias del proceso investigativo. Posteriormente se presentan, dentro del capítulo primero, las referencias teóricas y conceptuales que sustentan el desarrollo del trabajo y la posterior propuesta, así como la descripción de la manera como se llevó a cabo el proceso investigativo, la recolección de información, su procesamiento y la propuesta de variables que permiten determinar la influencia de la gestión del conocimiento en el clima organizacional de una institución de educación superior, así como el diseño de un instrumento que tiene origen en el estudio que se describe dentro del capítulo y el cual se presenta como propuesta. El capítulo segundo detalla la propuesta surgida del proceso investigativo, la cual considera la inclusión de la variable gestión del conocimiento dentro de un instrumento para el análisis del clima organizacional en Instituciones de Educación Superior a partir de la determinación de la pertinencia y relevancia de sus dimensiones a través de un proceso estadístico.

8. Fuentes: Las fuentes bibliográficas consultadas por el autor hacen referencia a publicaciones en el campo de la gestión organizacional, gestión del conocimiento, guías estatales sobre la cultura y clima organizacional, así como documentos que formulan políticas nacionales e internacionales en el campo de la gestión en las instituciones de educación superior, tales como la UNESCO, el CNA y el CESU. En desarrollo del trabajo investigativo recurre al análisis cualitativo de teorías y encuestas aplicadas, así como al uso de la estadística inferencial mediante la aplicación de promedios y el análisis multivariado a través de componentes principales.

9. Contenidos: En la introducción se hace una descripción general de la problemática y aspectos metodológicos que soportan el proceso investigativo adelantado.

En el capítulo 1, titulado “el clima organizacional y variables para su análisis” se adelanta una revisión teórica y conceptual sobre temas tales como, el clima organizacional, antecedentes del clima organizacional, interpretación del clima organizacional, la organización, la cultura organizacional y su relación con el clima organizacional, las variables teóricas en el clima organizacional, la gestión del conocimiento y su conceptualización , así como las formas de llevar a cabo la gestión del conocimiento, el análisis del clima organizacional en Instituciones de Educación Superior, la definición de las variables para análisis del clima organizacional, acercándose al establecimiento de la pertinencia conceptual de la gestión del conocimiento en el análisis del clima organizacional y la relevancia estadística de la variable gestión del conocimiento dentro del análisis del clima organizacional del departamento de educación física de la Universidad Libre, para culminar presentando unas conclusiones del capítulo que orientan el posterior desarrollo del documento.

Dentro del capítulo 2, “la gestión del conocimiento como variable dentro del clima organizacional” se presenta la relación entre gestión del conocimiento y educación, se determina una perspectiva para el análisis del clima organizacional en instituciones educativas, con miras a la inclusión de la variable gestión del conocimiento, entregando los argumentos sobre la pertinencia y relevancia de la gestión del conocimiento en el análisis del clima organizacional, para pasar la estructuración de la variable gestión del conocimiento dentro del análisis del clima organizacional. Culmina el capítulo con la configuración del instrumento para análisis del clima organizacional en instituciones de educación superior, del cual se presenta una primera aplicación del mismo

Por último se presentan las conclusiones del documento, las cuales atienden a los objetivos e hipótesis trazados en el capítulo introductorio, así como una extensa bibliografía y los anexos con los instrumentos y análisis estadísticos detallados.

10. Metodología: El trabajo investigativo es de tipo cualitativo y cuantitativo, tomando como población los integrantes del Departamento de Educación Física de la Universidad Libre, así como con el personal del nivel administrativo que aún perteneciendo a la Facultad de Ciencias de la Educación intervienen directa o indirectamente en el proceso de formación del Licenciado en Educación Física, por lo que la muestra, determinada en forma aleatoria por conglomerados, está compuesta por personal docente, directivo y administrativo. La información se recolecta mediante la aplicación de una encuesta que emplea elementos tipo likert, para luego ser analizada mediante estadística inferencial haciendo uso de promedios, así como la aplicación de un análisis multivariado mediante componentes principales.
11. Conclusiones: De manera resumida las conclusiones para los capítulos uno y dos son:

Del capítulo uno

- Dentro de las variables para el análisis del clima organizacional no se ha contemplado la gestión del conocimiento.
- Es necesario optimizar las variables para análisis del clima organizacional en las IES, incluyendo la gestión del conocimiento.
- Se ha establecido la relevancia de variables con valores significativos mediante promedios y análisis de componentes principales.

De la propuesta

- La variable gestión del conocimiento es relevante dentro del instrumento para análisis del clima organizacional.

- El conocimiento de las TICs, uso de TICs y la interdependencia son dimensiones a contemplar dentro de un instrumento para análisis del clima organizacional de las IES.
- La *pertinencia* de las dimensiones está sustentada en sus relaciones con la gestión del conocimiento y con la razón de ser de las IES.
- La *relevancia* de la variable se soporta en su pertinencia y en los resultados estadísticos.
- El instrumento perfecciona la evaluación de las IES, cualificando el análisis del clima organizacional.

“El conocimiento del conocimiento que conlleva la integración del *cognocente* en su conocimiento debe aparecer ante la educación como un principio y una necesidad permanente”
Edgar Morin

INTRODUCCIÓN

La sociedad actual es una sociedad de conocimiento y en consecuencia las organizaciones consideran a las personas como su capital más importante, el cual es depositario del conocimiento y por ende de las posibilidades de desarrollo y crecimiento de la misma organización. De esta manera se asume que la gestión del capital humano, también denominado talento humano o recurso humano, dependiendo de la vertiente administrativa en que se ubique el autor, requiere de un ámbito susceptible de ser desarrollado en forma permanente a partir de la injerencia sobre aspectos o variables particulares que inciden directamente en el clima organizacional, es decir en la forma como las personas perciben las relaciones y en general la estructura de la empresa para la cual laboran.

Bueno (2005), considera a “la sociedad del conocimiento, como etapa avanzada de la sociedad de la información”, apoyándose en argumentos desarrollados por otros autores tales como:

- Una sociedad que se apoya en la creación distribución y significado económico del conocimiento» (Machlup, 1980);
- Una sociedad que se transforma basada en la importancia de los trabajadores y organizaciones de conocimiento y que inicia una etapa de capitalismo postindustrial basada en el conocimiento como medio de producción principal (Drucker, 1965, 1973 y 1993);
- Una sociedad en la que primero adquirió primacía el conocimiento teórico sobre el empírico, basada en las sociedades de la ciencia y la cultura» (Bell, 1973);

- Una sociedad que trabaja en red y procesa gran cantidad de información, gracias a las tecnologías de la información y las comunicaciones» (Bueno, 1997);
- Una sociedad cuya convergencia tecnológica se extiende cada vez más hacia una interdependencia creciente de las revoluciones de la biología y la microelectrónica, tanto desde la perspectiva material como metodológica » (Castells, 2000);
- Una sociedad que viene protagonizando una espiral creciente de nuevos conocimientos» (Nonaka y Takeuchi, 1995);
- Una sociedad que ha pasado a la creación y dirección del conocimiento, especialmente del tácito sobre el explícito» (Nonaka, 1991);
- Una sociedad en que el valor en la economía se crea básicamente con recursos intangibles, basados en conocimiento en acción» (Bueno, 1998);
- Una sociedad en la que el recurso básico es el conocimiento y la clase social dominante será la de los trabajadores del conocimiento» (Drucker, 1993 y 2001)
- Una sociedad en la que los ejes que construyen su estructura y comportamiento se basan en el conocimiento, en todas sus dimensiones, en el talento y en la imaginación» (Bueno, 2000 y 2002a).

Si se continua esta reflexión dentro del campo de las Instituciones de Educación Superior, cuya misión apunta a la preparación de los profesionales en el campo educativo, nos daremos perfecta cuenta que corresponde a ellas el desarrollo de procesos tendientes a la preparación de las personas que asumirán la continuación de la cultura, mediante su transformación y producción. Para ello se fija objetivos concordantes con su encargo social y con el modelo pedagógico interpretado por las personas que orientan el desarrollo del proceso docente – educativo. De esta manera, tal y como lo afirma Mestre (2005) se asume que “la institución desarrollará un proceso con vistas a alcanzar el objetivo que resuelve la necesidad social” para la cual fue creada.

En la actualidad, cuando el cúmulo de información y conocimiento aumenta en forma exponencial, el cumplimiento de esta labor resulta extremadamente complejo, por lo que su consecución requiere el desarrollo de estrategias que permitan gestionar el conocimiento requerido, el producido y el recibido a título de oferta por parte de diversas organizaciones, además del cumplimiento de políticas aplicables al campo educativo, tanto en el orden internacional como nacional.

“Según el informe de la UNESCO sobre Educación para el Siglo XXI, los cuatro pilares de la educación son: aprender a ser, aprender a conocer, aprender a hacer, y aprender a vivir juntos”, con lo cual se da a entender que el conocimiento se encuentra presente en todos los momentos de la vida y en especial dentro de los procesos formativos, de los cuales se encargan las instituciones de educación superior. Afirmación que se ratifica cuando se declara que “alcanzar la conclusión universal de la primaria con resultados de aprendizaje equiparables, la universalización de la educación secundaria y un crecimiento progresivo de la educación superior constituya uno de los desafíos más importantes de las políticas educativas orientadas a la redistribución de ingresos y a la equidad social (CEPAL, 2005)”, otorgándole una gran responsabilidad a estas instituciones.

De manera complementaria dentro del Informe Mundial de la UNESCO: Hacia las Sociedades del Conocimiento, se afirma que “los centros de enseñanza superior están destinados a desempeñar un papel fundamental en las sociedades del conocimiento, en las que los esquemas clásicos de producción, difusión y aplicación del saber habrán experimentado un cambio profundo”, adicionalmente considera que “es importante garantizar que los sistemas de enseñanza superior emergentes posean un nivel de calidad y pertinencia y un grado de cooperación internacional suficientes, a fin de que puedan desempeñar plenamente su papel de pilares en la edificación de las sociedades del conocimiento”.

En el contexto colombiano el artículo 67 de la Constitución Política establece que la educación como un derecho de la persona y un servicio público “busca el

acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura”, lo cual implica diseñar esquemas de gestión para llevar a cabo tal cometido por parte de cada una de las organizaciones, en especial de las de índole educativo. Este mandato constitucional se desarrolla a través de normas como la ley 30 de 1992, por la cual se organiza el servicio de educación superior, estableciendo sus fundamentos, objetivos y campos de acción, además de establecer parámetros regulatorios para las instituciones de educación superior. Adicionalmente se cuenta con la ley 1188 de 2008, dentro del cual se regulan las condiciones de calidad para el funcionamiento de programas académicos, ley reglamentada mediante decreto 1295 de 2010.

Estas normas puntuales, así como los parámetros emitidos por el Ministerio de Educación Nacional, el Consejo Nacional de Acreditación (CNA) y el Consejo Nacional de Educación Superior (CESU) regulan el funcionamiento de las Instituciones de Educación Superior y de esta manera establecen exigencias en el campo de la gestión del conocimiento y el clima organizacional adecuado para adelantar los procesos educativos que corresponden a su misionalidad.

De lo afirmado en párrafos anteriores se desprende que al interior de toda institución educativa cada uno de sus integrantes juega un papel fundamental en el ambiente que se vive dentro de la organización, facilitando o dificultando el cumplimiento de su encargo social, deconstruyendo y reconstruyendo complejas interacciones sociales, cada una de ellas condicionada por su dominio en relación con una determinada área de conocimiento humano, la cual le otorga un manifiesto nivel de dominancia ante la comunidad a la cual pertenece. Tal dominio se constituye en una representación de jerarquía, formalizada por el rol social a jugar dentro de la organización y concediendo a cada persona un determinado nivel de privilegio o rango de poder en relación directa con el nivel de dominio que sobre el conocimiento y el saber pueda tener.

En consecuencia, se puede colegir que el nivel de dominio del conocimiento que cada uno de los integrantes de la comunidad educativa detente, va a condicionar el ambiente o clima de la organización, así como la percepción que cada uno de sus integrantes tenga de ella y consecuentemente el desarrollo de los procesos conducentes a cumplir con la misión y objetivos organizacionales de la institución educativa.

En este sentido se adelanta la presente investigación, tomando como ámbito para su desarrollo el Departamento de Educación Física de la Universidad Libre, dentro del cual se percibe una problemática relacionada con el hecho de que la manera en que se gestiona el conocimiento condiciona el clima organizacional de las instituciones educativas, en cualquiera de sus niveles, por lo que resulta conveniente analizar las variables que definen al primero y que por ende afectan la percepción que los integrantes de la organización tienen del ambiente en que se convive y labora diariamente.

La mencionada organización, al igual que muchas instituciones de Educación Superior en proceso de acreditación lleva a cabo una autoevaluación educativa, tanto con miras a la acreditación de alta calidad como en aras del mejoramiento continuo de la gestión académica, con este propósito se aplican instrumentos diseñados con tal fin. Sin embargo, dentro de los instrumentos empleados no se ha considerado ni aplicado uno que involucre un aspecto tan importante como lo es la gestión del conocimiento en el marco del análisis del clima organizacional, ignorando por completo la percepción que tienen las personas sobre un elemento misional de la organización.

La problemática presente se hace evidente si consideramos que el clima organizacional dentro de una institución educativa se ve desmejorado cuando al interior del equipo de trabajo se encuentran personas con diversos niveles y/o con dificultades para gestionar el conocimiento del cual es depositario y cuya difusión, ampliación y cualificación es la razón de ser de la vinculación a la organización educativa. Por lo antedicho es necesario establecer cuál es su nivel de influencia

en el clima organizacional, dado que las instituciones de educación superior desarrollan sus actividades fundamentalmente en razón y uso del conocimiento en diversos momentos y niveles.

Consecuentemente se deben tomar en cuenta algunos aspectos de la problemática, tales como:

- Limitados estudios que aludan a la *gestión del conocimiento* como variable a estudiar dentro del clima organizacional de las organizaciones en general y específicamente en instituciones educativas del nivel superior.
- Condiciones establecidas por el Consejo Nacional de Acreditación para la acreditación de calidad de programas de pregrado en educación, correspondientes a los factores cinco (bienestar institucional) y seis (organización, administración y gestión), a la cual se apunta permanentemente dentro del Departamento de Educación Física de la Universidad Libre.
- Necesidad de fortalecer los factores, criterios e indicadores de evaluación de las instituciones de educación superior, de manera que se reconozca e incluya el capital humano como elemento gestor de conocimiento dentro de los sistemas de gestión de las instituciones de educación superior.
- Necesidad de aportar a la configuración de una comunidad académica que se fundamente en los procesos investigativos y los diálogos de saberes entre pares dedicados a la producción científica en el campo de la Educación Física.

Las reflexiones expuestas en los párrafos anteriores nos llevan a considerar como problema científico la inexistencia de un procedimiento para el análisis del clima organizacional que contemple la gestión del conocimiento como variable relevante. El no contar con este tipo de procedimientos impide el análisis integral del clima organizacional, repercutiendo así en la autoevaluación institucional, la configuración de planes de mejoramiento y por ende en la cualificación de la

Institución Educativa y de esta manera en la calidad educativa, tanto de la organización en particular como del sector y el país.

A este respecto ha de considerarse a las Instituciones de Educación Superior como sistemas que, estructurados a partir de elementos interconectados en forma dinámica, cumplen con la finalidad de brindar educación merced a relaciones subjetivas entre los integrantes de la comunidad educativa, los cuales configuran clima organizacional. Dentro de esta concepción las personas, así como su capital intelectual, constituyen aspectos fundamentales a ser gestionados como piedra angular que dinamiza el mencionado sistema.

Concordante con el problema planteado el objeto de estudio es la **gestión de las Instituciones de Educación Superior**. Donde se entiende la gestión como un conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización, las cuales implican acciones administrativas y técnicas tendientes a la planificación, manejo y organización de los procesos que se desarrollan en su interior.

El campo de acción dentro del cual se mueve la investigación hace referencia al **análisis del clima organizacional en las Instituciones de Educación Superior**.

El objetivo general de la investigación es “**diseñar un procedimiento para el análisis del clima organizacional en el Programa de Educación Física de la Universidad Libre que contemple la gestión del conocimiento como variable relevante**”, para lo cual se desarrollan las siguientes tareas de investigación:

- Caracterizar las dimensiones de la gestión del conocimiento que pueden afectar la percepción del clima organizacional en el Programa de Educación Física de la Universidad Libre, Sede Bosque Popular.
- Evaluar la pertinencia de las diversas variables propuestas por autores reconocidos para el análisis del clima organizacional.

- Proponer variables para perfeccionar la evaluación de las instituciones de educación superior que contemplen la gestión del conocimiento como aspecto relevante.

Tomando en cuenta estos objetivos se ha definido como hipótesis de trabajo que “la gestión del conocimiento es un aspecto relevante dentro del análisis del clima organizacional del Programa de Educación Física de la Universidad Libre”.

Dentro de las razones que sirven como apoyo al desarrollo del presente proyecto investigativo encontramos las siguientes:

- El desarrollo de este proyecto permite cubrir un importante campo de trabajo de la Maestría en Educación con Énfasis en Gestión Educativa, dado que es dentro de la misma que se enmarca, dando respuesta a las exigencias académicas y legales del sistema educativo y los entes de control que regulan al mismo, particularmente los factores quinto y sexto estipulados por el Consejo Nacional de Acreditación (CNA), puesto que el proyecto pretende realizar aportes en el campo de la autoevaluación institucional y por ende contribuir al mejoramiento de la calidad educativa del Departamento de Educación Física de la Universidad Libre.
- Apoyar la cualificación del proceso de formación profesional del Licenciado en Educación Física de la Universidad Libre, tomando en cuenta factores de calidad tendientes a su mantenimiento y mejoramiento.
- Aportar al análisis del ambiente en el cual se mueve el proceso de formación del licenciado en educación física, atendiendo a las interacciones entre los seres humanos, así como entre estos y el conocimiento, en referencia al tono en que ellas se suscitan en el día a día.
- Reconocer el incremento permanente del volumen y tipología de la información que un profesional debe recibir, organizar, sistematizar y redistribuir como parte de su gestión diaria al frente de procesos de aprendizaje y formación profesional.

- Aportar a la gestión del conocimiento relacionado con los procesos investigativos que poco a poco se han ido fortaleciendo en el Programa de Educación Física de la Universidad Libre, evidenciado en la creación de grupos y la presentación de resultados investigativos.
- Valorar la injerencia de cada uno de los actores en el proceso de formación del profesional, dentro de los cuales se incluye el personal docente, directivo, administrativo y de apoyo.

El aporte que pretende presentar esta investigación al campo de la evaluación en las instituciones de educación superior, particularmente en el contexto de lo establecido por el CNA mediante el documento “indicadores para la autoevaluación con fines de acreditación de programas de pregrado en educación”¹, es el diseño de una herramienta para el análisis del clima organizacional, cuyo desarrollo tomará en cuenta aspectos tales como:

- Delimitación conceptual de las variables a tener en cuenta para la descripción del clima organizacional en una Institución de Educación Superior, incluyendo como variable relevante la gestión del conocimiento.
- Establecimiento y conceptualización de las dimensiones correspondientes a la variable gestión del conocimiento a partir de la relevancia que consideren los integrantes del Programa de Educación Física de la Universidad Libre.
- Armonización de la variable gestión del conocimiento con las demás variables que permiten analizar el clima organizacional en una institución educativa, como aspectos altamente relevantes en el alcance de la calidad educativa.

Con miras a establecer la relevancia de la gestión del conocimiento como aspecto dentro del análisis del clima organizacional y tomando en cuenta el elevado

¹ EL documento “indicadores para la autoevaluación con fines de acreditación de programas de pregrado en educación”, publicado por el Consejo Nacional de Acreditación en noviembre de 2006 contempla ocho características, ciento quince aspectos y trescientos sesenta indicadores, los cuales pretenden dar cuenta de las condiciones de calidad de los programas de formación de educadores.

número de variables a considerar, el presente estudio se apoya en el análisis de componentes principales, el cual permite sintetizar la información reduciendo el número de dimensiones, perdiendo la menor cantidad posible de información relevante, de manera que los nuevos componentes principales constituyan un reflejo (combinación lineal) de las variables inicialmente definidas a partir de la literatura. Esto permitirá que a ultranza se pueda establecer la pertinencia de la variable gestión del conocimiento en el análisis del clima organizacional del Departamento de Educación Física de la Universidad Libre, como mecanismo para decidir su inclusión dentro de un instrumento que posibilite una mejora en el análisis del clima organizacional como parte del perfeccionamiento de los procesos de evaluación institucional.

El trabajo investigativo es de tipo cualitativo en cuanto al análisis documental que se realiza a un buen número de autores, así como en relación con la lectura de los resultados estadísticos obtenidos de la aplicación de una encuesta; también posee elementos cuantitativos dado que se recurre al uso de la estadística inferencial y al análisis multivariado para procesar los datos recolectados. La población corresponde a los integrantes del Departamento de Educación Física de la Universidad Libre, particularmente con los profesores de Media Jornada y Jornada Completa, así como con el personal del nivel administrativo que aún perteneciendo a la Facultad de Ciencias de la Educación intervienen directa o indirectamente en el proceso de formación del Licenciado en Educación Física, por lo que la muestra, determinada en forma aleatoria por conglomerados, está compuesta por personal docente, directivo y administrativo.

A fin de recolectar la información se aplica una encuesta mediante formulario apoyada en una escala tipo Likert, la cual se utiliza dentro del cuestionario a fin de que cada uno de los encuestados manifieste su nivel de acuerdo o desacuerdo con cada una de las afirmaciones que se presentan, de manera que sea posible establecer cuáles de las variables intervienen en el análisis del clima organizacional, proponiendo al encuestado una afirmación según la cual se

considera que la variable en cuestión afecta el clima organizacional. Dentro de la confección de la encuesta se adelantaron los siguientes pasos:

1. Organización de las variables a considerar dentro de la encuesta como influyentes en el clima organizacional, a partir de la selección originada en las propuestas por los autores estudiados.
2. Diseño de un conjunto de afirmaciones en relación con la influencia que las diferentes variables ejercen sobre el clima organizacional y a partir de su operacionalización en dimensiones claramente definidas.
3. Establecimiento de los elementos tipo Likert, asociados a cada una de las afirmaciones, así como a un puntaje entre 1 y 5, como se aprecia en la siguiente tabla.

5	4	3	2	1
En total acuerdo	En parcial acuerdo	Indiferente	En parcial desacuerdo	En total desacuerdo

Tabla N° 1. Escala para la puntuación de variables del clima organizacional

4. Realización de pilotaje entre cinco docentes de la Facultad de Ciencias de la Educación que en algún momento estuvieron vinculados al Programa de Educación Física.
5. Ajuste de la encuesta para proceder a su aplicación.

Una vez aplicada la encuesta se procedió a su tabulación dentro de una escala tipo Likert, a fin de establecer las dimensiones con mayor puntuación dentro de la misma escala

Los datos recolectados se analizan apoyándose principalmente en la estadística inferencial, de tal suerte que se pasa de la muestra a la población, obteniendo conclusiones de alcance general a partir de los datos obtenidos de los individuos inicialmente encuestados. Dado que el inferir nos remite a otorgar un significado a lo que se dice o hace, en este caso a los resultados que se obtengan de la correlación, se obtiene mediante este procedimiento la relevancia de las variables

propuestas a ser incluidas dentro de un instrumento para el análisis del clima organizacional. Siendo que se busca adelantar un tratamiento unificado a la información obtenida mediante la aplicación de la encuesta se emplea como eje para el análisis estadístico el promedio, puesto que de acuerdo con Ambrosi (2008) este “tiene la propiedad de seguir la distribución normal” de los datos, controlando el margen de error y manteniendo una medida de confianza válida.

De esta manera la producción del conocimiento a partir del desarrollo del presente proyecto investigativo se adelanta por medio de un proceso de triangulación entre el marco teórico y los resultados, obteniendo así las conclusiones y recomendaciones. El proceso de contrastación, asistido por la aplicación de la estadística inferencial permite validar o invalidar la hipótesis planteada, a la vez que la propuesta de un instrumento para el análisis del clima organizacional en instituciones de educación superior, como resultante del presente estudio.

CAPÍTULO 1. EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y VARIABLES PARA SU ANÁLISIS

1.1. El clima organizacional

El concepto clima organizacional involucra dos términos que se entremezclan al momento de llevarlos a la empresa en relación con el desarrollo organizacional. Ellos son el *clima* y la *organización*. Veremos, en forma muy somera el significado de cada uno de ellos.

En primer lugar entra en consideración el concepto emitido por Marrero (1975), para quien este es “el promedio de los estados del tiempo de un área determinada, calculado sobre observaciones hechas durante un periodo muy largo”, complementaria mente dentro del vocabulario geográfico del libro “La tierra y sus recursos”, el mismo Marrero (1975) afirma que el clima es la “condición promedio de la atmosfera de un punto o una región de la superficie terrestre

tomando en consideración la temperatura, la presión, los vientos y las precipitaciones”.

Consultado el Diccionario Ilustrado Océano de la Lengua Española (2003), respecto al concepto clima, encontramos que lo define en forma estricta como “condiciones o *estado medio* de la atmósfera sobre un área y en un período de tiempo determinado, indicando también su variabilidad”; complementariamente esta obra lo define como “ambiente, conjunto de condiciones de cualquier género que caracterizan una situación o su consecuencia, o de circunstancias que rodean a una persona”.

Algunos elementos interesantes dentro de los conceptos presentados tienen que ver con el hecho de que el clima sea un *conjunto de valores promedio*, que se trate de *un sistema complejo* con ciertas *tendencias y fluctuaciones* y que sea la resultante de cierto tipo de interacciones. La existencia de diversos elementos componentes del clima como factor meteorológico también pueden ser aplicados al clima como variable dentro de la cultura organizacional, como veremos más adelante en el desarrollo teórico y de campo del presente proyecto investigativo.

En primer lugar estudiaremos al investigador colombiano Méndez Álvarez (2006), quien lidera este tema en el contexto de las organizaciones y empresas de nuestro país. Este autor, luego de analizar un buen número de conceptos emitidos por diferentes autores sobre lo que se entiende por clima organizacional, identifica los siguientes elementos comunes en relación con este concepto:

- Describe las características de la organización que la diferencian de las otras.
- Es el resultado de las conductas y comportamientos percibidos por el individuo.
- Incluye los aspectos formales e informales propios de la organización que orientan los comportamientos de los individuos y a su vez crean percepciones subjetivas sobre el ambiente de trabajo.

- Produce actitudes y conductas que señalan el grado de motivación del individuo.

A partir de estos elementos Méndez Álvarez (2006) propone que el clima organizacional es *“el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional. Se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud, determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo”*.

Con respecto al clima organizacional Urdaneta (2004) afirma que *“se entiende por clima organización el ambiente o atmósfera que existe en una empresa u organización (comunicación, confianza, sinceridad, etc.) Cada empresa tiene su propio clima y desde el punto de vista del desarrollo, se espera que facilite la consecución de los objetivos de la organización brindando la oportunidad a sus miembros para alcanzar simultáneamente sus metas personales”*.

En referencia a este concepto encontramos una muy completa revisión adelantada por un equipo de investigadores de la Universidad Santo Tomás liderado por Vega y otros (2006), titulado “Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994 – 2005)”, donde se presenta una recopilación de conceptos emitidos por veintidós autores a nivel mundial. El estudio recoge los autores y conceptos citados en 168 documentos entre trabajos de pregrado y postgrado, artículos científicos y libros, todos ellos enmarcados dentro del campo de la psicología aplicada al campo de las organizaciones, los cuales se encuentran resumidos en la siguiente tabla:

Autor	Definición
Lewin (1951)	El comportamiento humano es función del “campo” psicológico o ambiente de la persona, el concepto de clima es útil para enlazar los aspectos objetivos de la organización.

Argyris (1957)	El clima organizacional se caracteriza, como la cultura organizacional, con ello relaciona el concepto con los componentes de cultura y permite la delimitación de distintas subculturas dentro de la organización.
Halpin y Croft (1963)	El clima organizacional se refiere a la opinión que el empleado se forma de la organización.
Forehand y Gilmer (1964)	El clima es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que lo forman.
Litwin y Stringer (1968)	El clima organizacional atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajaban en una organización.
Tagiuri (1968)	Clima organizacional es una cualidad relativa del medio ambiente interno de una organización que la experimentan sus miembros e influye en la conducta de estos. Se puede describir en términos de los valores de un conjunto particular de características.
Pace (1968)	El clima organizacional es el patrón de características organizativas con relación a la calidad del ambiente interno de la institución, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes.
Hall (1972)	El clima es el conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibido directa o indirectamente por los empleados. Es a su vez una fuerza que influye en la conducta del empleado.
Campbell (1976)	El clima organizacional es causa y resultado de la estructura y de diferentes procesos que se generan en la organización, los cuales tienen incidencia en la perfilación del comportamiento.
Payne y Pugh (1976)	El concepto de clima organizacional refleja diferentes aspectos tales como normas, actitudes, conductas y sentimientos de los miembros. Se manifiesta a través de percepciones.
James y Jones (1974)	Presenta un modelo integrador de conducta organizacional. Se distingue el clima de la organización y el clima psicológico en conexión con las conductas y las motivaciones.
Dessler (1979)	El clima representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado en ella en términos de estructura, recompensa, consideración, apoyo y apertura.
Naylor Pritchard, e Ilgen. (1980)	El clima organizacional es una cualidad relativamente duradera del ambiente interno de la organización.
Flippo (1984)	Presenta una analogía entre clima organizacional y clima meteorológico, y afirma que este constructo se refiere a las condiciones ambientales de la organización, atributos, estructura y tipos de liderazgo, que ejercen efecto sobre las relaciones, comportamientos y actividades de los miembros de la organización
Brunet (1987)	<p>El clima organizacional se define como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales.</p> <p>Esta definición agrupa entonces aspectos organizacionales tales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y de castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización.</p>
Reichers y Schneider (1990)	El clima organizacional es un grupo de percepciones resumidas o globales compartidas por los individuos acerca de su ambiente, en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.
Robbins (1990)	El clima organizacional es entendido como la personalidad de la organización,

	que puede ser descrita en grados de calor y se puede asimilar con la cultura ya que permite reafirmar las tradiciones, valores, costumbres y prácticas.
Chiavenato (1990)	<p>El clima organizacional es el medio interno y la atmósfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes.</p> <p>El clima organizacional puede presentar diferentes características dependiendo de cómo se sientan los miembros de una organización. Genera ciertas dinámicas en los miembros como es la motivación, la satisfacción en el cargo, ausentismo y productividad.</p>
Álvarez (1992a y 1992b)	El clima organizacional es el ambiente favorable o desfavorable para los miembros de una organización. Impulsa el sentido de pertenencia, la lealtad y la satisfacción laboral.
Peiró (1995)	<p>El clima organizacional se trata de percepciones, impresiones o imágenes de la realidad organizacional, pero sin olvidar que se trata de una realidad subjetiva.</p> <p>El clima organizacional es un equilibrio en el eje horizontal estructura-proceso, pues reconoce las percepciones y las imágenes de la realidad organizacional aclarando que tiene una tendencia marcada hacia lo subjetivo, ya que es una construcción del sujeto o del grupo que pertenece al contexto laboral.</p>
Silva (1996)	El clima organizacional es una propiedad del individuo que percibe la organización y es vista como una variable del sistema que tiene la virtud de integrar la persona, los grupos y la organización.
Gonçalves (1997)	El clima organizacional es un fenómeno que interviene en los factores de la organización y las tendencias motivacionales, viéndose reflejado en el comportamiento de los miembros de ésta.

Tabla N° 2. Definiciones de clima organizacional planteadas por autores extranjeros. Adaptado de Vega y otros (2006).

Vega y otros (2006) encuentran que dentro de los documentos estudiados los autores más frecuentemente citados son, en primer lugar Litwin y Stringer (1968), seguido por Forehand y Gilmer (1964), Lewin (1951) y Chiavenato (1990), dentro de los cuales se puede percibir una línea de análisis que tiende a conceptualizar el clima organizacional como un aspecto que involucra el comportamiento humano al interior de la organización en diferentes áreas de su desempeño y las relaciones interpersonales, condicionado por las percepciones subjetivas que los integrantes tengan sobre la estructura y formas de administración, generando dinámicas encaminadas a la productividad o falta de ella, es decir, afectando factores objetivos de la organización.

Con base en la revisión de los autores Vega y otros (2006) identifican como elementos comunes a las diferentes definiciones los siguientes:

- La personalidad de la organización.
- Las percepciones, impresiones o imágenes de la realidad organizacional.
- El fenómeno que interviene en los factores de la organización y las tendencias motivacionales.
- La causa de los resultados de la estructura y de diferentes procesos que se generan en la organización.
- La característica relativamente permanente que define el ambiente interno de una organización.
- La variable del sistema que tiene la virtud de integrar la persona, grupos y la organización.

Luego de analizados estos elementos dentro de un modelo cartesiano los autores concluyen que el clima organizacional es “un elemento dinámico que construyen los grupos en las organizaciones y en el que se mantiene un equilibrio entre los aspectos objetivos (externos al sujeto) y los aspectos subjetivos (dimensión psicológica). Este proceso se describe y construye a partir de las percepciones que elaboran y transmiten los sujetos al interactuar en el contexto laboral”.

La investigación y las reflexiones académicas no han sido ajenas al estudio del clima organizacional en instituciones educativas de varios países y con aplicación en diferentes niveles y tipos de organización. Se citan aquí algunos de los estudios considerados de mayor relevancia en cuanto al tema tratado, puesto que aportan elementos significativos para la determinación de las variables a tener en cuenta dentro del estudio del clima organizacional en instituciones educativas.

Empezaremos por reconocer que a decir de Fernández Aguerre (2004), “el clima organizacional en las escuelas ocupa un lugar destacado en la agenda de investigación. Distintos modelos de eficacia escolar ubican el clima entre los factores de eficacia y equidad. Controlando otras variables, se ha hallado que el clima incide en distintos tipos de resultados de las escuelas, tales como el nivel de aprendizajes de los alumnos, la distribución social del conocimiento entre los

alumnos de distinta clase social (vg. equidad), el abandono o los episodios de violencia escolar (Edmonds, 1979; Rutter *et al.*, 1979; Mortimore *et al.*, 1988; Bryk, Lee & Holland, 1993; Ravela *et al.*, 1999; Macbeath & Mortimore, 2001; Creemers & Reezigt, 2003; Fernández, 2003 y 2004a; PISA, 2003). De estas afirmaciones se desprenden interesantes ideas que vienen a cobrar significado en el encargo social de que ha sido objeto la escuela, tal como se presenta en la relación entre clima organizacional y la violencia en una sociedad, que como la nuestra sufre este flagelo en forma permanente; igual ocurre con la posibilidad de eficacia escolar y equidad educativa, necesarias para alcanzar cobertura educativa con calidad.

Lo anterior nos lleva a pensar en la condición actual de la institución escolar, más interesada en la cobertura que en la calidad y menos en la calidez; no debidas a una intención malsana del mismo sistema educativo, sino más bien al desequilibrio en la relación existente entre los valores y necesidades sociales de nuestro entorno y las posibilidades económicas de un país tercermundista que ha de buscar crecimiento con lo que tiene. Tal situación nos aboca a la formulación de una política educativa que promueva la transformación de la institución educativa desde su interior desarrollando sus propias potencialidades. Siguiendo a Fernández Aguerre (2004), “cuando el objetivo de la política es la transformación “endógena” de la organización escolar, el clima junto con la gestión, constituyen potentes factores endógenos cuya modificación (al menos en teoría) sólo puede ser realizada por la acción de los propios docentes de cada”.

Sin embargo, para Fernández Aguerre (2004) “en los estudios de clima organizacional, el clima está dado y el tiempo o la agencia humana no aparecen explícitamente como dimensiones del análisis”, lo cual se traduce en que existe, desde la teoría organizacional tomada de las empresas productivas y de servicios netamente comerciales, un interés por mejorar el rendimiento de la organización

sin tomar en cuenta el factor humano, el cual resulta fundamental cuando se trata de instituciones que, como la escuela, desarrollan su misión a partir de las relaciones entre personas. En este punto conviene considerar la relación existente entre la organización y las personas, así como la influencia que la primera, según su tipología ejerza sobre las segundas.

Brunet, citado por Fernández Aguerre (2004) afirma que “el tamaño de la organización tiene un efecto negativo sobre el proceso social en el interior de la organización y sobre las relaciones interpersonales; [...] Los individuos perciben de manera diferente el clima, según su posición en la escala jerárquica. [...] Las empresas centralizadas y fuertemente jerarquizadas tienen una tendencia a producir climas cerrados, autoritarios, forzados, fríos; molestos por lo tanto, para la creatividad de sus empleados. Las empresas creadoras tienen generalmente climas abiertos, participativos y cálidos”.

De lo cual fácilmente se desprende que las instituciones educativas con interés especial, o incluso general, en desarrollar la creatividad en sus estudiantes deberán generar un clima consecuente con esta finalidad. Adicionalmente vale la pena agregar que el clima organizacional abierto, participativo y cálido deberá ser vivido, generado y difundido por todo el personal docente y administrativo de la organización educativa.

1.1.1. Antecedentes del clima organizacional

El ambiente en el que se desarrollan las actividades laborales dentro de una organización siempre resulta tema fundamental, cuando se trata de conocer los alcances que puede llegar a tener un proceso de crecimiento o mejora continua dentro de una institución o empresa. En la actualidad a este ambiente se le denomina clima organizacional y se considera como uno de los aspectos fundamentales a tener en cuenta cuando se adelanta un diagnóstico

organizacional, al cual llamamos evaluación institucional dentro del campo de la educación.

El diagnóstico del clima organizacional, a decir de Rodríguez M. (2005), es un “tema que se plantea en la década de los sesenta, junto con el desarrollo organizacional y de la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones”, por lo que se trata de un aspecto de la gestión organizacional bastante conocido, pero con aplicación principalmente en el campo de las empresas productivas y de servicios de orden netamente comercial.

Méndez Álvarez (2006) afirma que “el concepto de clima organizacional surge con Kurt Lewin, cuando encuentra que el comportamiento era una función del campo psicológico o ambiente de la persona y su personalidad”, sin mencionar una época en particular, pero por el autor referido se entiende que también se ubica en la década de los sesenta.

Fernández Aguerre (2004), por su parte, distingue tres etapas en el desarrollo de estudios referidos al clima organizacional, los cuales se encuentran muy ligados a los conceptos mismos que fundamentaron las investigaciones desarrolladas. “La primera responde a la emergencia del concepto y es propia de los años treinta. Con los estudios de Hawthorne se abre la primera crisis de la noción taylorista de organización hasta ese momento predominante en la investigación”. “La segunda etapa se ubica entre los años sesenta y primeros setenta. Estando ya legitimada dentro de los estudios industriales, la noción de clima se extiende a otros tipos de organizaciones no productivas tales como bancos, escuelas, administración central de los gobiernos, agencias de desempleo y hospitales. La preocupación fundamental es cómo medir el clima”. Y “la tercera etapa en los estudios de clima comenzó a mediados de los ochenta y viene definida por una fuerte crisis epistemológica y teórica”.

1.1.2. Interpretación del clima organizacional

Al igual que muchos conceptos en torno a cualquier campo del saber, el clima organizacional ha sido interpretado de diversas maneras y por diferentes autores, cada uno de ellos presentando una definición basada en su particular análisis, el cual a su vez proviene de las aplicaciones específicas en un campo particular de la economía, la empresa o la investigación. Para el caso que nos ocupa, dentro del cual el interés posee una doble intención, por un lado reconocer sus variables para operacionalizarlas en relación con la organización educativa y de otra parte el desarrollo académico e investigativo del tema dentro del contexto colombiano, adelantaremos una revisión de teorías expuestas por parte de algunos investigadores latinoamericanos y colombianos.

Fernández Aguerre (2004) considera que *“el clima es una entidad real de la organización, independiente de la actividad perceptual (y constructiva) del sujeto-miembro; aunque a su vez sea producto de la actividad constructiva del sujeto en etapas anteriores”*. Lo cual a la larga se traduce en que el clima es tan importante como las personas que lo originaron, al punto que alcanza un estado de ser particular que condiciona el desarrollo de las interacciones entre las personas que coexisten y gestionan dentro de la organización en la cual habita.

Lo antedicho nos lleva a considerar la importancia de reconocer las variables que condicionan el desarrollo del clima organizacional, su crecimiento y devenir en hábitat dentro de la organización, así como su percepción por parte del individuo, aunque éste eventualmente no lo reconozca como tal a pesar de que se encuentra altamente condicionado por el mismo y actúe en consecuencia. En este sentido resulta pertinente la propuesta presentada por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) de nuestro país, la cual ha tenido como interés principal el mejoramiento de la calidad en el servicio que prestan los servidores públicos, a fin de cumplir la misión institucional con eficiencia, eficacia y economía, además de los demás principios constitucionales.

De acuerdo con lo afirmado por el DAFP (2003), entre los aspectos que influyen en el clima laboral se pueden resaltar *“los estilos de liderazgo, la claridad en la*

definición de objetivos, como se gestiona la toma de decisiones, los procesos de comunicación, y la estructura” de la organización”. Esta misma entidad toma como elementos fundamentales para la conceptualización del clima organizacional el hecho de que se trate de “una dimensión de la calidad de vida laboral (que) tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una entidad”, convirtiéndose en la percepción de la realidad laboral individual y comunitaria referida a la organización dentro de la cual se trabaja, al igual que el reconocimiento que hace la psicología de la “influencia del ambiente de trabajo sobre la conducta de sus miembros”. A partir de estos tópicos de análisis este Departamento identifica el clima organizacional como “el conjunto de percepciones compartidas que los servidores públicos desarrollan en relación con las características de su entidad, tales como las políticas, prácticas y procedimientos, formales e informales, que la distinguen de otras entidades e influyen en su comportamiento”.

El DAFP (2003) asocia tres conceptos al de clima organizacional, ellos son:

- **Satisfacción.** Entendido como el estado afectivo de agrado o desagrado que una persona experimenta acerca de su realidad laboral, a partir de la comparación entre lo que desea y lo que puede obtener, generando un sentimiento positivo o negativo según las condiciones encontradas. Es decir, que el clima organizacional afecta directamente el nivel de satisfacción, pero no son lo mismo y por ende se evaluarán de manera distinta.
- **Motivación.** Asumida como el interés que mueve a la acción por parte del empleado, generando en él un mayor o menor nivel de productividad. El clima organizacional se constituye en catalizador entre la motivación y la productividad, por lo que estos conceptos se encuentran directamente relacionados.
- **Cultura organizacional.** Concebida como el “conjunto de principios, normas, acciones y creencias, conscientes o inconscientes, que son compartidas, construidas y aprendidas por los integrantes de una organización a partir de su interacción social y que vienen a regular, a uniformizar la actuación colectiva de

esa organización, logrando arraigo y permanencia”. Consecuentemente puede considerarse como el principal elemento a analizar cuando se trata del desarrollo organizacional sustentado en las personas.

Estos conceptos asociados resultan particularmente interesantes puesto que muchos de ellos se repiten dentro del marco conceptual del clima organizacional, ya sea como partícipes de las variables a estudiar o como aspectos más amplios y condicionantes del mismo. Tal es el caso de la cultura organizacional, tema que merece especial estudio dentro del marco conceptual de la presente investigación y que adelantaremos a continuación.

Para Chiavenato (2000), “el clima organizacional está estrechamente ligado con la motivación de los miembros de la organización. Si la motivación de estos es elevada, el clima organizacional tiende a ser alto y proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los participantes”.

Brunet (1997) afirma que “el clima organizacional es un concepto relativamente nuevo en el ámbito de la psicología industrial/organizacional y su definición o su utilización varían a menudo en función de los investigadores que lo estudian... El comportamiento de un individuo en el trabajo debe considerarse según la fórmula de Lewin que estipula que el comportamiento es una función de la persona implicada y de su entorno [$C=f(P \times E)$]”.

A partir de lo expuesto por los anteriores autores consideramos que el clima organizacional es la percepción de la realidad laboral individual y comunitaria, relacionada con el ambiente propio de la organización donde se trabaja, el cual se encuentra condicionado por las interacciones sociales, los fines y la estructura de la organización, surgidos a partir de las mismas actividades de cada uno de sus integrantes, logrando gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano, dado que afecta la conducta de todos. El clima organizacional se expresa a través de variables, que aunque cambiantes en su forma de expresión pueden ser definibles en su base.

1.1.3. La organización

En cuanto al concepto organización Hodge, Anthony y Gales (2007) la definen inicialmente como “dos o más personas que trabajan en colaboración y en conjunto dentro de unos límites identificables para alcanzar una meta u objetivo en común”, aclarando que dentro de esta definición existen tres ideas implícitas: “las organizaciones están formadas por personas, las organizaciones dividen el trabajo entre sus miembros y las organizaciones persiguen metas y objetivos compartidos”. Luego de un proceso de análisis nos ofrecen una definición que consideran más completa y refinada, según la cual “las organizaciones son sistemas humanos de cooperación y en coordinación acoplados dentro de unos límites definidos para perseguir metas y objetivos compartidos”. Llama la atención el hecho de que las organizaciones, que funcionan como un sistema, tienen como base de articulación y maniobra a las personas, así sean entendidas aquí como un recurso.

Jones (2008), emitiendo un concepto en la misma línea, aunque un tanto más pragmático, considera que “una organización es una herramienta que utilizan las personas para coordinar sus acciones con el fin de obtener algo que desean o valoran, es decir, lograr su metas ... una organización es la respuesta a una necesidad humana y el medio de satisfacerla”. En consecuencia para Jones es el ser humano quien da origen y final a una organización, por lo que se puede afirmar que ubica a este y sus necesidades como eje de las mismas. La existencia de organizaciones que surgen de las necesidades humanas, integradas por personas, solucionando requerimientos de otras personas nos llevan obligatoriamente a pensar en la existencia de relaciones entre quienes la integran, así como la generación de una capital de información que requiere ser gerenciado.

1.1.4. La cultura organizacional y su relación con el clima organizacional

Para presentar un concepto de cultura organizacional es menester reconocer la complejidad del término *cultura*, más aún cuando se pretende enmarcar dentro del

contexto de las organizaciones. A este respecto Méndez Álvarez (2006) afirma que *“el estudio de la cultura de la organización se ha convertido en un tema obligado en su conocimiento por empresarios, consultores y académicos de la administración”*; estudio que ha llevado a encontrar su origen en otras áreas del conocimiento como la antropología y la sociología.

El creciente interés por el tema de la cultura organizacional en los últimos años, se debe a que todas las personas relacionadas con el desarrollo organizacional y el crecimiento económico y productivo de las empresas reconocen el condicionante medioambiental del comportamiento humano, por ende, como lo afirma el DAFP (2003) *“Conocer la naturaleza de la cultura es indispensable para entender el comportamiento humano, puesto que la mayor parte de dicho comportamiento es cultural”*. Adicionalmente el mismo organismo considera que *“puesto que los patrones de comportamiento de un grupo a otro son diferentes, el conocimiento de la cultura de un grupo específico permite predecir el comportamiento de las personas que lo integran. Dentro de este contexto, en la medida en que se intente interpretar o predecir a la luz de una cultura determinada el comportamiento de alguien perteneciente a otra diferente, en esa misma medida hay una alta probabilidad de equivocación”*.

Lo anterior nos lleva a considerar que el análisis de la cultura organizacional, a pesar de basarse en variables comunes, debe hacerse necesariamente en forma específica para la empresa interesada en su desarrollo particular, puesto que la cultura incide en las dimensiones características de un grupo o comunidad, entre las cuales el DAFP (2003) menciona las siguientes:

- ***En lo que la gente piensa:*** Ahí se encuentran sus procesos intelectivos, sus creencias, sus conocimientos y sus valores. Cada grupo tiene sus propias creencias, las cuales siempre considera correctas, de tal forma que le parece imposible que existan grupos con creencias diferentes. Las creencias y el sistema de valores son las ideas que tienen que ver con el bien y el mal, con lo

correcto e incorrecto, con las concepciones de Dios y del Hombre, con las formas de Gobierno y el significado de la vida.

- ***En sus costumbres:*** *Las cuales tienen que ver con los patrones de comportamiento y de adaptación de los seres humanos a las cosas, a las personas y a las creencias del grupo. Por ejemplo, las costumbres relacionadas con las comidas, con la forma de caminar, con los hábitos de limpieza, de protección; con las formas de jugar, de orar y de hacer el amor; todas ellas dependen de la naturaleza del grupo al cual pertenezcan. Por otra parte, toda sociedad tiende a considerar sus costumbres y sus formas de comportamiento no únicamente como correctas, sino además como naturales. La cultura incide no solamente en las formas de conducta externa, sino también en la vida interna de los individuos. La manera en que sienten las personas y lo que las motiva a actuar, sus inconscientes, forman parte de un proceso de enseñanza que es culturalmente variable y culturalmente transmitido y asimilado.*
- ***En sus artefactos:*** *Es decir, en las herramientas o en las cosas hechas por el hombre. Incluyen artículos que van desde el arco y la flecha hasta la bomba de hidrógeno; desde las pócimas de los hechiceros hasta los antibióticos; desde la vela hasta la luz eléctrica; desde la bicicleta hasta los aviones y naves espaciales, y otra gran cantidad de cosas por el estilo.*

Complementariamente Méndez Álvarez (2006), basándose en las diferentes definiciones que sobre cultura presentan la sociología y la antropología, enuncia algunos elementos comunes que facilitan su comprensión:

- Conciencia colectiva construida y compartida por los miembros de una colectividad.
- Conciencia colectiva como sistema abstracto percibido y aprendido por aprendizaje social para construir significados mentales que permiten comprender y adaptarse al medio.

- Marco para el proceso de interacción social en el cual se encuentra implícita la comunicación.
- Sistema de significados (conciencia colectiva) que influye significativamente en la personalidad, comportamiento, formas de pensar, sentir y actuar del individuo dentro de la sociedad.
- Invisible, manifestándose en aspectos materiales e inmateriales. La cultura se encuentra en el proceso intelectual del individuo quien se apropia del sistema de significados, valores e ideologías de manera inconsciente.
- Puede visualizarse en tres estadios: el primero de rasgos materiales producidos por el hombre e inmateriales manifestados; el segundo correspondiente a los valores; y el tercero referido a las formas de pensar y actuar.
- Se manifiesta mediante valores, ideologías, creencias, normas, ritos, mitos, símbolos, lenguaje, etc.
- Se manifiesta mediante todo lo que produce el hombre para satisfacer sus necesidades y vivir en sociedad.

En referencia particular a la cultura organizacional Méndez Álvarez (2006) presenta los siguientes elementos para su comprensión:

- Se fundamenta en la conciencia colectiva.
- Determina el marco en el cual se desarrolla la acción social, regulando las relaciones a través de comportamientos estandarizados e institucionalizados aceptados por todos.
- Construcción colectiva determinada por la acción social, llevando al individuo a creer y tener un comportamiento similar a otros individuos de la organización, generando con ello un componente emocional que facilita la identidad, pertenencia, expectativas, seguridad y reducción de la incertidumbre. Por ende el sistema social se refleja en el personal.
- Establece elementos que diferencian a una organización de otra.

- La cultura organizacional es aprendida mediante el proceso de socialización que involucra acciones comunicativas, de imitación, orientativas, y de capacitación.
- Es un sistema de significados compartidos.
- La cultura organizacional es dinámica, por lo que tiene una permanencia relativa en el tiempo, debido a que el individuo la puede transformar, exigiendo capacidad de innovación permanente al ser humano.

Analizando las teorías y conceptos expuestos en torno a la cultura organizacional y el clima organizacional, desde la óptica de la investigación en las organizaciones, el clima organizacional y su descripción constituye una de las variables influyentes en la descripción de la cultura organizacional. Dentro de este marco Méndez Álvarez (2006) considera tres variables además del clima organizacional, al hombre, la estructura y el sistema.

De esta manera, el clima organizacional se subordina a un espacio más amplio que hemos denominado cultura organizacional, con las interpretaciones y acepciones que se han descrito en el capítulo correspondiente.

Dada la amplitud del tema cultura organizacional y el interés puntual del presente proyecto investigativo nos limitaremos a la descripción del clima organizacional del Colegio Monserrate, a partir de la correlación de sus respectivas variables, que también las tiene, sin desconocer que forma parte de un espacio conceptual y práxico mucho más amplio.

1.1.5. Variables teóricas en el clima organizacional

Las descripciones sobre la naturaleza y las variables del clima organizacional varían desde un enfoque objetivo o estructural que presupone el dominio de las propiedades de la entidad, a uno subjetivo que enfatiza los factores individuales de

los empleados pasando por la descripción entre estas dos posiciones que considera la interacción entre el empleado y su entorno laboral.

Entre las variables más frecuentemente estudiadas, según el DAFP (2003), “están aquellas relacionadas con el estilo de liderazgo, los procesos de comunicación, el sentido de pertenencia, la claridad y coherencia en la dirección, al igual que la toma de decisiones”.

El documento del DAFP (2003) plantea dos enfoques a la hora de analizar las variables: por un lado el *enfoque estructural u objetivo*, dentro del cual se estima que “la manera como el empleado percibe el CO depende de variables como el tamaño, la estructura, los objetivos de la organización, las políticas, prácticas y procedimientos administrativos, los patrones de liderazgo, las pautas de comunicación y la tecnología, entre otras” y el *enfoque subjetivo*, el cual lo vincula con “los valores y necesidades de los empleados más que con las propiedades de la entidad en la cual labora”. Aceptando que toda *situación de trabajo* es de naturaleza tanto objetiva como subjetiva, el DAFP (2003) considera útil tomar en cuenta ambos tipos de variables en el estudio del clima organizacional, sustentado en que:

- Tiende a darse una relación positiva entre la estructura de la entidad, la percepción que los empleados tienen sobre dicha estructura, el tipo de tarea que se desarrolla y el nivel de eficiencia.
- Se da una estrecha relación entre el estilo de liderazgo, el consecuente clima generado y los efectos particulares sobre la productividad y las necesidades de poder, afiliación y realización.
- El otorgar al empleado más autonomía y unir la evaluación del desempeño con programas de estímulos e incentivos influye en el desempeño.
- Cuanto mayor es el nivel de participación, confianza e interacción entre superiores y colaboradores y haya una red de comunicación ascendente, descendente y lateral, mayor será la tendencia a la eficiencia de la entidad.

De acuerdo con lo anterior, para el DAFP (2003), las variables a tomar en cuenta dentro del análisis del clima organizacional podrían ser las siguientes:

- Estructura organizacional.
- Percepción de la estructura organizacional.
- Tipo de empleo desarrollado.
- Nivel de eficiencia exigido en relación con el alcanzado.
- Estilo de liderazgo.
- Relaciones interpersonales.
- Posibilidades de ascenso.
- Desarrollo personal y profesional.
- Autonomía en toma de decisiones.
- Metodología de evaluación del desempeño.
- Programas de incentivos.
- Participación en toma de decisiones.
- Formas de comunicación organizacional.

De otra parte, según lo establecido por Fernández Aguerre (2004), en los momentos en que se inicia la preocupación por medir el clima organizacional, hacia los años sesenta y setenta, uno “de los enfoques más importantes [...] fue propuesto por Rensis Likert (con el objeto de) [...] identificar *sistemas de organización*, uno de cuyos componentes es el clima. La fuente son las percepciones de los miembros respecto de 8 dimensiones relativas a la estructura (escala, tecnología, roles); el proceso administrativo (dirección, control, sanciones); y las comunicaciones entre posiciones jerárquicas. Se generarían cuatro tipos climas: el sistema I, autoritario explotador; el sistema II, autoritario paternalista; el sistema III, consultivo y el sistema IV, de participación en grupo”.

Por su parte, Méndez Álvarez (2006), al considerar que los elementos constitutivos del clima organizacional, al ser percibidos por el individuo afectan su comportamiento y niveles de motivación, considera que su análisis “ha de orientarse al grado de percepción que el individuo tiene sobre situaciones, creencias y actitudes frente a hechos, personas y eventos que caracterizan a la organización”. El mismo autor, apoyándose en el análisis de la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo, revisada por Carlos Dávila, señala como elementos a tener en cuenta dentro del clima organizacional los siguientes:

- Motivación, satisfacción en el trabajo y productividad.
- Liderazgo, dirección y supervisión.
- Dinámica de grupos y trabajo en equipo.
- Desarrollo organizacional.

Orlando Urdaneta (2004), quien se ha desempeñado como asesor y consultor para diferentes organizaciones, principalmente en el sector público, considera, al plantear su “modelo U”, al clima organizacional como un elemento clave en la medición de los avances que la institución pueda alcanzar en su proceso de mejoramiento continuo. Dentro de sus recomendaciones este autor plantea las siguientes variables a tener en cuenta cuando se evalúa el clima organizacional:

- Trabajo en equipo
- Toma de decisiones
- Satisfacción con el trabajo
- Relaciones humanas
- Reconocimiento e incentivos
- Organización del trabajo
- Identidad y compromiso
- Evaluación y control de gestión

- Comunicación
- Capacitación y desarrollo
- Calidad y productividad
- Bienestar, salud y seguridad

Méndez Álvarez (2006) considera que las variables a contemplar dentro del análisis y descripción del clima organizacional, enmarcado en el contexto descriptivo de la cultura organizacional, deben tomar en cuenta:

- Objetivos de la empresa conocidos por parte de los trabajadores.
- Cooperación, entendida como trabajo en equipo y apoyo espontáneo por parte de los compañeros.
- Liderazgo ejercido por la parte directiva y las relaciones de autoridad hacia los empleados.
- Toma de decisiones, entendida como la posibilidad de participación que tienen los integrantes del equipo para decidir sobre la tarea a realizar.
- Relaciones interpersonales que se generan al interior de la organización y la oportunidad dada por ella para tomar parte en actividades de tipo social, deportivo o cultural.
- Motivación tanto externa (remuneración y reconocimiento) como interna (satisfacción del empleado por trabajar y pertenecer a la empresa).
- Control, en cuanto a la percepción sobre agentes de control y frecuencia del mismo.

1.2. La gestión del conocimiento

Para Drucker (2004) “si bien la economía mundial seguirá siendo una economía de mercado y conservará las instituciones del mercado, su sustancia ha cambiado radicalmente ... Las industrias que en los últimos cuarenta años han pasado a ser

el centro de la economía son aquellas cuyo negocio es la producción y distribución del conocimiento”. Entre otros el autor menciona aquellos que denomina los *no negocios*, dentro de los que ubica a la educación y el cuidado de la salud”.

De acuerdo con Roca (2006) “actualmente todas las empresas, además de optimizar sus recursos, deben innovar sus procesos y sus productos para asegurar su competitividad” y apoyándose en Nonaka y Takeuchi (1995) sugieren que “la innovación continua de la empresa va a depender en gran medida del nuevo conocimiento que sea capaz de crear”. El mismo autor afirma que según Nonaka y Takeuchi (1995) “existen dos tipos de conocimiento. Dadas sus características el **conocimiento explícito** se ha definido como el conocimiento objetivo y racional que puede ser expresado. Por otro lado tenemos el **conocimiento tácito**, que es aquel que una persona, comunidad, organización o país, tiene incorporado o almacenado en su mente, en su cultura y es difícil de explicar. El problema que presenta este tipo de conocimiento es su dificultad a la hora de transmitirlo, por ello es necesario gestionarlo creando códigos que faciliten su transmisión”.

1.2.1. Conceptualización de la gestión del conocimiento

Peluffo (2005) asume la gestión del conocimiento en conjunto con la del aprendizaje, aplicado al contexto universitario, como “la actividad que permite generar, compartir o distribuir y utilizar el **conocimiento tácito** (know-how) y **explícito** (formal) existente en un determinado espacio, para que los individuos y las comunidades lo apliquen cuando deben enfrentar sus necesidades de desarrollo”. Afirmación que realiza con base en lo expuesto por Honeycutt (2001), para quien “uno de los principales objetivos de la Gestión del Conocimiento es proporcionar la información precisa para la persona apropiada en el instante oportuno, con herramientas para el análisis de la información y la capacidad de responder a las ideas que se obtienen a partir de esa información” a una velocidad mayor que en el pasado.

De acuerdo con Peluffo (2005), en el marco de las organizaciones de conocimiento “el **conocimiento tácito** en muchos casos está compuesto por hábitos y culturas que no reconocemos poseer y, en algunos casos se lo ha denominado “know-how” a diferencia del “know-what” que representa a los hechos y el “know-why” a la ciencia. Para Peluffo (2005) el conocimiento tácito se manifiesta por medio de ideas, experiencias, destrezas y habilidades, modelos conceptuales, formas de pensar y sentir, y cierto conocimiento cognitivo (comprensión de lectura, resolución de problemas, escribir, visualizar ideas, analizar, sintetizar, etc.) que permite acceder a otro más complejo o resolver problemas nuevos.

Por otra parte el **conocimiento explícito** como el conocimiento objetivo y racional que puede ser expresado con palabras, números, fórmulas, etc.... Se puede transmitir fácilmente, de acuerdo con lo afirmado por Peluffo (2005).

Ordoñez y Parreño (2005), definen la gestión del conocimiento como aquella que “describe los esfuerzos organizativos dirigidos a asegurar que el capital intelectual se encuentra en continuo movimiento – bien sea a través de su despliegue, amplificación, venta o compartición – y que además, genera resultados organizativos superiores a los obtenidos por las empresas competidoras; definición que se apoya en lo afirmado por Bueno (1999) para quien la gestión del conocimiento es “la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimientos que se producen en la empresa en relación con sus actividades y con su entorno con el fin de crear unas competencias esenciales”.

Peluffo y Catalán (2002) consideran a la gestión del conocimiento como una disciplina “que tiene como objetivo generar, compartir y utilizar el conocimiento tácito (Know-how) y explícito (formal) existente en un determinado espacio, para dar respuestas a las necesidades de los individuos y de las comunidades en su desarrollo”. Dentro de este concepto se toman como dimensiones **el proceso de**

producción del conocimiento por medio de los aprendizajes organizacionales, **el espacio de conocimiento** (región, ciudad, organización), **las herramientas y tecnologías de gestión del conocimiento** que guardan y documentan el conocimiento organizacional, **la sinergia como dinámica del proceso** de desarrollo de un sistema, la capacidad de respuestas de las comunidades y los individuos frente a nuevos problemas o desafíos en un medio inestable y cambiante y **los trabajadores del conocimiento**.

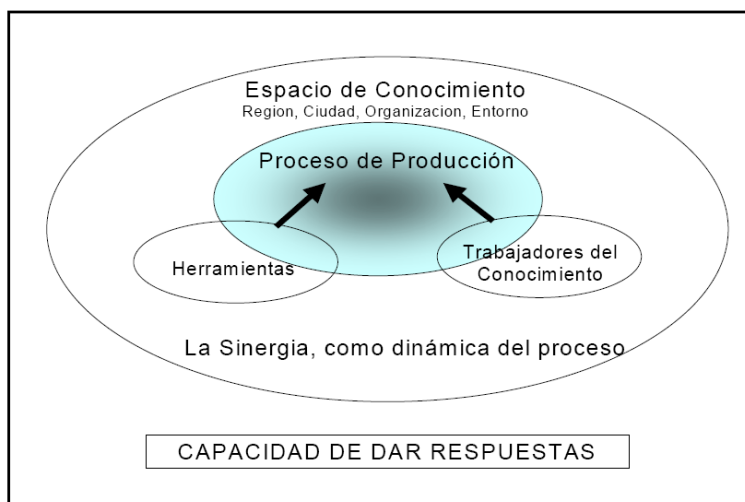


Figura N° 1. Dimensiones del concepto gestión del conocimiento. Peluffo y Catalán (2002)

Para Peluffo y Catalán (2002) “una organización necesita reconocer el conocimiento tácito disperso entre su personal, sintetizar este conocimiento e incorporarlo en las actividades claves organizacionales para impulsar un proceso continuo de innovación”, lo cual ha dado origen a la gestión del conocimiento, puesto que de otra manera se caería en el caos y la entropía, dado que es en este espacio “en donde se da la mayor innovación y por lo tanto es previsible un mayor grado de anarquía”, en comparación con el espacio legal y normativo, el cual es rutinario y reglamentado, o el espacio organizacional, dentro del cual se presenta una dinámica un tanto mayor, pero regulado por la estructura. Estos tres ámbitos o sistemas se representan en la siguiente figura.

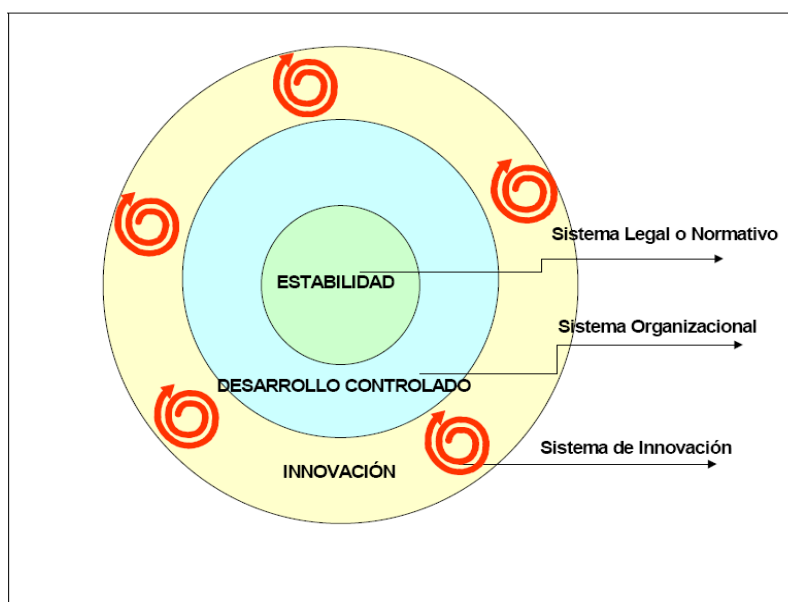


Figura N° 2. Espacios de conocimiento. Peluffo y Catalán (2002)

Llama la atención la sentencia de Peluffo y Catalán (2002) al considerar que “cuando el sistema legal u organizacional es mayor en tamaño o en influencia hasta el punto de anular la dinámica de la innovación, el sistema global se torna lento e incapaz de responder a los cambios o las nuevas demandas del medio y tiende a perder legitimidad para sus propios usuarios o beneficiarios”, evidenciándose, entre otras formas, en la tendencia a la baja en las matrículas de una universidad.

Del Moral y otros (2007) afirman que “la gestión del conocimiento consiste en poner a disposición del conjunto de miembros de una institución, de un modo ordenado, práctico y eficaz, además de los conocimientos explicitados, la totalidad de los conocimientos particulares, esto es, tácitos, de cada uno de los miembros de dicha institución que puedan ser útiles para el más inteligente y mejor funcionamiento de la misma y el máximo desarrollo y crecimiento de dicha institución”.

En este orden de ideas y reuniendo las ideas expresadas por los autores consultados se puede concebir la gestión del conocimiento como una ***actividad organizacional que involucra la planificación, ejecución, verificación y mejora de los mecanismos mediante los cuales el conocimiento, tanto tácito como explícito, es organizado y sistematizado para ponerlo al servicio de todos los interesados dentro de la misma organización, con el fin de potenciar cualitativamente su funcionamiento, resultados y crecimiento.*** De esta manera la gestión del conocimiento debería asumirse más como una práctica organizacional que como una disciplina mental particular, de modo que rindiese frutos significativos dentro de la organización.

1.2.2. Formas de llevar a cabo la gestión del conocimiento

De acuerdo con Nonaka (2000) “la diferenciación entre conocimiento explícito y tácito nos indica cuatro formas básicas en que se puede crear conocimiento:

- ***De tácito a tácito.*** Cuando una persona comparte su conocimiento tácito con otra persona.
- ***De explícito a explícito.*** Una persona puede combinar varias partes separadas de conocimiento explícito para establecer un nuevo conjunto de conocimiento.
- ***De tácito a explícito.*** Cuando se expresan formalmente los fundamentos del conocimiento tácito, convirtiéndolo en explícito y de esta forma compartible.
- ***De explícito a tácito.*** En la medida que el conocimiento explícito se difunde, es interiorizado por otros y se convierte en un hecho aceptado que entra a formar parte del conjunto de herramientas y recursos empleados en una tarea.

Para Nonaka (2000) estos cuatro modelos “funcionan en una interacción dinámica, una especie de espiral de conocimiento” que da forma a un esquema para la gestión del conocimiento, así:

- **Asimilación.** Aprendizaje del conocimiento tácito existente.
- **Expresión.** Traducción del conocimiento tácito a explícito.
- **Combinación.** Normatización del conocimiento mediante la participación de equipos o comunidades interesadas en él.
- **Interiorización.** Enriquecimiento de la base individual de conocimiento por parte de los integrantes de la organización.

Roca (2006) señala como las principales fases en la gestión del conocimiento las siguientes:

- Acceder a las fuentes del conocimiento externo o interno a la empresa, y tanto explícito como tácito.
- Facilitar o explotar el conocimiento a través de una cultura y de un liderazgo que lo potencie y dinamice.
- Transferir o compartir formalmente los conocimientos mediante la formación, o informalmente mediante el trabajo en equipo.
- Generar o crear nuevo conocimiento gracias a la interacción de estas fases, y a la “capacidad de aprender a aprender”, tanto a nivel de personas como de grupos organizativos.
- Incorporar o integrar el conocimiento como un activo empresarial y como un nuevo valor añadido en los productos, servicios y procesos de la empresa.

Ordoñez y Parreño (2005) plantean la necesidad de conocer y aplicar “ciclo básico de la gestión del conocimiento”, el cual se presenta a continuación.

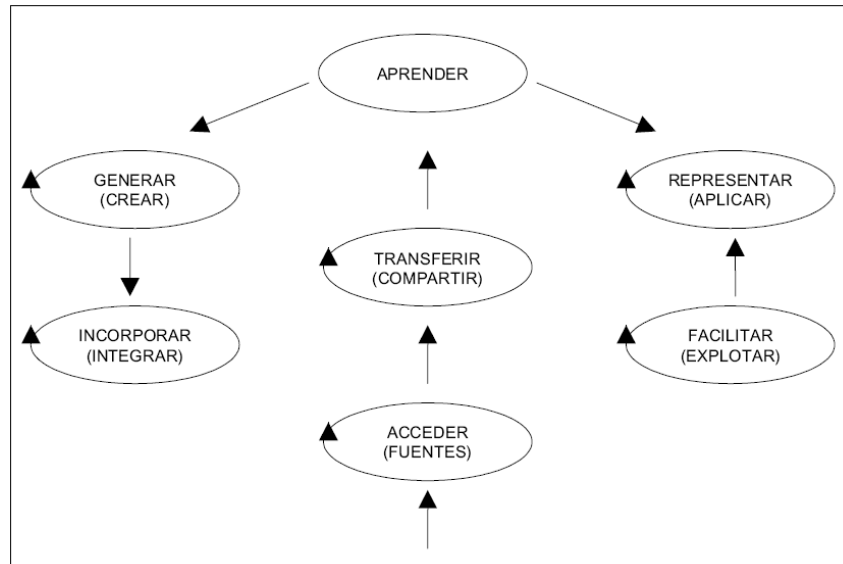


Figura N° 3. Ciclo de la gestión del conocimiento. Ordoñez y Parreño (2005)

Bueno y otros (2003), mediante un estudio que pretendía evaluar la capacidad investigadora del personal docente e investigador perteneciente a las universidades y organismos públicos de investigación de la región de Madrid (España), establece en primera instancia un modelo teórico que contempla las entradas y salidas del proceso investigativo, considerando como procesos de conocimiento crear y capturar, distribuir y compartir, asimilar e incorporar, aplicar y explotar y por último reutilizar y renovar el conocimiento, como se puede apreciar en la figura siguiente.

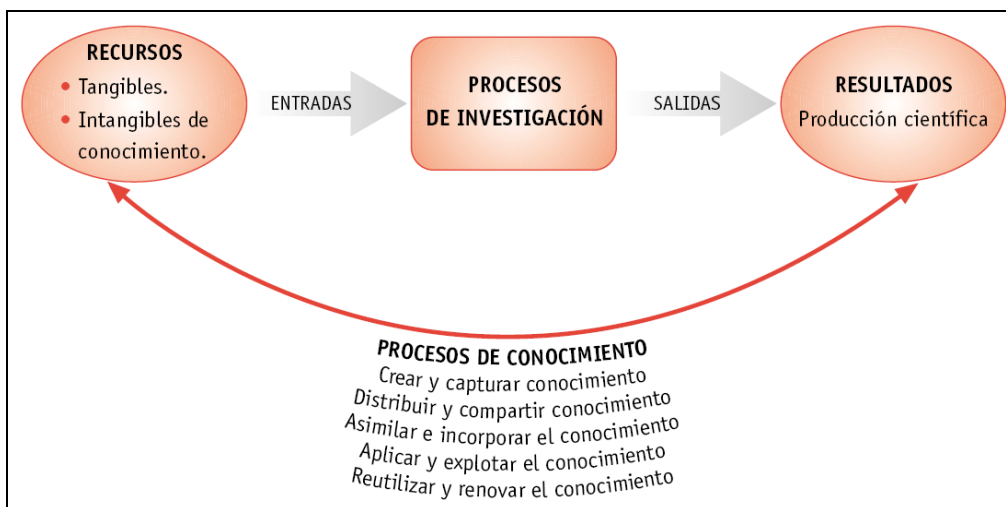


Figura N° 4. Esquema teórico del modelo de dirección y gestión del conocimiento. Bueno y otros (2003).

1.3. El análisis del clima organizacional en Instituciones de Educación Superior

Es oportuno aclarar que dentro de los procesos de acreditación el Consejo Nacional de Acreditación (CNA) no emplea la frase clima organizacional, se hace uso y evaluación del *clima institucional*, el cual se ha tomado para efectos de este trabajo como la interpretación del tema que nos ocupa, dado que este organismo tiene como función la verificación de condiciones de calidad en las instituciones de educación superior, razón por la cual se sustituye el término organizacional por *institucional*.

Una primera alusión al clima organizacional en las instituciones de educación superior se hace en el documento “Apreciación de condiciones iniciales”, publicado por el Consejo Nacional de Acreditación (CNA) en el año 2006; en este documento, haciendo referencia a la visita adelantada por dicho organismo, se establece que la intención es “obtener una visión preliminar de la institución como

un todo”, incluyendo entre otros factores el del “clima institucional predominante”, además de lo normativo, académico, administrativo docente y de recursos.

En forma más puntual el CNA (2006) fija como una de las características a tomar en cuenta dentro de los Lineamientos para la Acreditación Institucional el *clima institucional*, ubicándolo como característica número 22 dentro del factor *bienestar institucional*, ante el cual se deberá verificar si “la institución ha definido políticas claras de bienestar institucional orientadas al mantenimiento de un adecuado clima institucional que favorece el crecimiento personal y de grupo y propicia la conformación de una comunidad académica; estas políticas orientan la prestación de los servicios de bienestar correspondientes”. Como aspectos particulares que pueden considerarse el CNA (2006) establece:

- Definición de los componentes del bienestar universitario.
- Estrategias de divulgación de los servicios de bienestar universitario.
- Participación de los encargados de la dirección del bienestar en los organismos de decisión académicos y presupuétales.
- Asignación de presupuesto adecuado para el desarrollo de las actividades de bienestar.
- Cobertura de los programas de bienestar.
- Evaluación periódica de los servicios ofrecidos.
- Prevención de emergencias.

De acuerdo con lo apreciado en los documentos emitidos por el CNA se puede afirmar que el *clima institucional* para las Instituciones de Educación Superior se asume como bienestar para la comunidad, sin entrar a detallar aspectos puntuales, niveles administrativos o tipos de vinculación a la organización, de tal suerte que no se toma en cuenta el clima organizacional como un aspecto que involucra el comportamiento humano y las relaciones interpersonales al interior de la organización educativa, condicionado por las percepciones subjetivas que los

integrantes tengan sobre la estructura y formas de administración y que generan dinámicas influyentes en la productividad.

1.4. Definición de las variables para análisis del clima organizacional

Para definir las variables que permiten analizar el clima organizacional se compararon las variables propuestas por los autores estudiados, estableciendo su prevalencia en los documentos, con lo que se obtuvieron los resultados presentados en la tabla siguiente.

DAFP 2001	MÉNDEZ A. 2006	URDANETA 2004	LIKERT 1961 - 1967	LITWIN Y STRINGER 1968	RODRÍGUEZ 2005	VARIABLES Y PUNTAJES RESULTANTES	
GENERALES	Objetivos	Trabajo en equipo	Estilo de autoridad	Estructura organizacional	Estructura de la Organización	Esquemas motivacionales y reconocimiento	8
Liderazgo	Cooperación	Toma de decisiones	Esquemas motivacionales	Remuneraciones	Relaciones humanas	Toma de decisiones	6
Procesos de comunicación	Liderazgo	Satisfacción con el trabajo	Comunicaciones	Responsabilidad	Recompensas	Relaciones humanas	4
Sentido de pertenencia,	Toma de decisiones	Relaciones humanas	Procesos de influencia	Riesgos y toma de decisiones	Reconocimiento	Trabajo en equipo	4
Claridad y coherencia en la dirección	Relaciones interpersonales	Reconocimiento e incentivos	Procesos de toma de decisiones	Apoyo	Autonomía	Estilo de liderazgo	3
Toma de decisiones	Motivación	Organización del trabajo	Procesos de planificación	Conflicto		Comunicación	3
ENFOQUE ESTRUCTURAL	Control	Identidad y compromiso	Procesos de control			Claridad en direccionamiento	3
El tamaño		Evaluación y control de gestión	Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento			Procesos administrativos	3
La estructura		Comunicación				Estructura organizacional	3
Los objetivos de la organización		Capacitación y desarrollo				Esquemas de control	3
Las políticas		Calidad y productividad				Sentido de pertenencia	2
Prácticas y procedimientos administrativos		Binestar, salud y seguridad					
Patrones de liderazgo							
Pautas de comunicación							

Tecnología							
ENFOQUE SUBJETIVO							
Valores							
Necesidades							

Tabla N°3. Comparativo variables propuestas por diferentes autores para el análisis del clima organizacional.

Variable 1. Esquemas motivacionales y reconocimiento

De acuerdo con el DAFP (2002), “las necesidades vistas como carencia revelan el ser de las personas; esto de un modo fisiológico pues se asume como *la falta de algo*; vistas como potencialidad, en cambio, implican la motivación y movilización de las personas hacia la satisfacción de las mismas, convirtiéndose al tiempo en recursos”.

Chiavenato (2000), al analizar los *sistemas de administración* propuestos por Likert, considera que la variable recompensas y castigos “define cómo motiva la empresa a las personas para que se comporten de cierta manera, y si esa motivación es positiva e incentivadora o restrictiva e inhibidora”, presentando para cada uno de los sistemas las siguientes afirmaciones:

En el sistema autoritario – coercitivo, que controla con rigidez todo lo que ocurre en la empresa, el sistema de recompensas y castigos “hace énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias, generando un ambiente de temor y desconfianza... Las recompensas son raras y, cuando se otorgan, son predominantemente salariales y materiales, desprovistas de cualquier componente simbólico o emocional”.

En el sistema autoritario – benévolo, un tanto menos férreo y autoritario que el anterior, “se hace énfasis en las medidas disciplinarias, pero el sistema es menos arbitrario y ofrece recompensas materiales y salariales con más frecuencia. Las recompensas simbólicas o sociales son escasas”.

En el sistema consultivo, que tiende más hacia la participación que hacia la imposición, “se hace énfasis en las recompensas materiales (incentivos salariales y oportunidades de ascensos y desarrollo profesional) y simbólicas (prestigio y estatus), aunque también puedan presentarse castigos leves y esporádicos”.

En el sistema participativo, considerado el más abierto de todos los sistemas, “se hace énfasis en las recompensas, especialmente en las simbólicas y sociales, aunque no se descuidan las salariales y materiales. Los castigos se presentan raras veces y casi siempre los definen los grupos involucrados”.

Corresponde, pues, a la percepción de los miembros sobre la importancia de la motivación en la institución, las áreas en que se motiva al personal y difusión de esquemas motivacionales.

Harris (1987), dentro de su conceptualización sobre las necesidades humanas, y apoyado en Abraham Maslow, afirma que “la necesidad de reconocimiento es una extensión de las necesidades de competencia y de afiliación, puesto que el individuo requiere que los demás reconozcan su competencia. Maslow entendió la necesidad de reconocimiento como un deseo de status, reconocimiento y merecido respeto por parte de los propios colegas”. El mismo autor afirma que la manera más simple de satisfacer la necesidad de reconocimiento “consiste en que los supervisores reconozcan y alaben un buen trabajo”, “los ascensos y los aumentos de salario basados en el mérito constituyen otra forma de respuesta administrativa a la necesidad de estima y reconocimiento”.

De acuerdo con lo anterior, el reconocimiento tiende a trascender el mero elogio para llegar a aspectos muchos más concretos en lo económico, con lo cual la delimitación conceptual de esta variable toca dos conceptos que fundamentan su desarrollo práctico: las compensaciones y los incentivos.

De acuerdo con Dessler (2001) “por compensaciones a los empleados se entienden todas las formas de pagos o recompensas destinadas a los empleados y que se deriven de su empleo, y tienen dos componentes básicos: por una parte

los pagos monetarios directos en forma de sueldos, salarios, incentivos, bonos y comisiones y, por la otra, los pagos indirectos en forma de beneficios económicos, como los seguros y las vacaciones pagadas por el empleador”. El mismo autor, en relación con las políticas para compensaciones afirma que “las políticas del empleador para las compensaciones también influyen en los sueldos y las prestaciones de paga, pues estas políticas proporcionan importantes lineamientos”.

Dessler (2001) también nos menciona dos tipos de incentivos como retribución al trabajo más allá de los estándares mínimos: por un lado los incentivos individuales, consistentes en programas que “ofrecen ingresos por arriba del sueldo base a los empleados individuales que cumplen con una norma específica de desempeño individual”, de otra parte los incentivos grupales, consistentes en programas que “son como los planes de incentivos individuales pero se pagan por arriba del sueldo base a todos los miembros del equipo, cuando el grupo o el equipo cumple, en forma colectiva, con una norma determinada de desempeño, la productividad u otra conducta relacionada con el trabajo”.

De lo descrito sobre esta variable puede establecerse que se refiere a la percepción de los integrantes de la comunidad respecto al apoyo recibido por la institución y sus integrantes, así como la definición y difusión de políticas en tal sentido.

Variable 2. Toma de Decisiones

De acuerdo con Jones (2008) la toma de decisiones organizacionales “es el proceso de responder a un problema buscando o eligiendo una solución o ruta de acción que creará valor para las partes interesadas de la organización”, independientemente de si se trata de una decisión programada o no programada sobre aspectos diversos de la organización.

Chiavenato (2000), analizando los *sistemas de administración* propuestos por Likert, considera que la acción administrativa puede ser analizada tomando en

cuenta cuatro variables, entre ellas el proceso decisorio, cuyo contenido en cada uno de los sistemas sería el siguiente:

En el sistema autoritario – coercitivo, que controla con rigidez todo lo que ocurre en la empresa, el proceso decisorio está “centralizado en la cúpula de la organización... el nivel más elevado se congestiona y se sobrecarga con la tarea de decisión, en tanto que los niveles inferiores son ajenos por completo a las decisiones tomadas”.

En el sistema autoritario – benévolo, un tanto menos férreo y autoritario que el anterior, el proceso de toma de decisiones también está “centrado en la cúpula de la organización, aunque permite la delegación reducida de pequeñas decisiones meramente repetitivas y burocráticas basadas en rutinas y prescripciones sencillas sujetas a la aprobación posterior”.

En el sistema consultivo, que tiende más hacia la participación que hacia la imposición, el proceso decisorio es “relativamente participativo porque las decisiones se delegan en los diversos niveles jerárquicos, aunque deben seguir las políticas y directrices definidas por la dirección... es consultivo porque se tienen en cuenta la opinión y los puntos de vista de los niveles inferiores, relacionados con políticas y directrices que los afectan”.

En el sistema participativo, considerado el más abierto de todos los sistemas, “las decisiones se delegan por completo en los niveles inferiores de la organización... la cúpula de la organización... controla los resultados y deja que los diversos niveles jerárquicos se encarguen de las decisiones y las acciones...El consenso es el concepto más importante en el proceso de toma de decisiones”.

Para el caso que nos ocupa hace referencia a los niveles en que se toman las decisiones, así como la forma en que se toman y la difusión dada a las mismas dentro de la organización.

De acuerdo con Katz y Kahn (1993) “la toma de decisiones puede ser vista desde tres perspectivas fundamentales: cuán general o abstracta resulte la dirección; el

grado de espacio organizacional interno y externo que la decisión afecte, y el periodo en que tendrá validez la dirección... combinar esas tres direcciones permite diferenciar entre: a) la elaboración de una política como formulación de metas y objetivos sustantivos; b) la elaboración de una política como formulación de procedimientos y dispositivos para lograr metas y evaluar ejecuciones; c) administración rutinaria o aplicación de la política existente a las funciones en marcha, y d) decisiones residuales o *ad hoc*, que afectan el espacio organizacional sin que sus consecuencias temporales vayan más allá del acontecimiento inmediato”. Para estos autores las dos primeras categorías se refieren a la formulación de políticas, mientras que la tercera abarca las decisiones menores que permiten llevar a cabo la política existente a través de medios previamente definidos. Finalmente afirma que la clase residual de decisiones *ad hoc* solamente representa las políticas en un sentido negativo.

De otra parte Simon y Albert (1989) afirman que la definición de decisión contiene tres ideas importantes: “1) La decisión supone una opción; si no existe más que una posibilidad, no es posible ninguna decisión; 2) la decisión implica un proceso mental a nivel de la conciencia; los aspectos lógicos son importantes, pero hay factores emocionales, no racionales e inconscientes que influyen en este proceso; 3) la decisión tiene una finalidad: trata de alcanzar un objetivo, sea el que sea ... la toma de decisiones implica una selección de alternativas, una estrategia a seguir y una evaluación de las consecuencias, la característica esencial de una decisión es la existencia de incertidumbre y de probabilidad. La toma de decisión siempre implica un riesgo”.

Variable 3. Relaciones Humanas

Chiavenato (2000), en el análisis a los *sistemas de administración* propuestos por Likert, considera que la variable relaciones interpersonales “determina cómo se relacionan las personas en la organización y qué grado de libertad existe en esa relación. Si las personas trabajan aisladas entre sí o en equipos de trabajo”, presentando para cada uno de los sistemas las siguientes afirmaciones:

En el sistema autoritario – coercitivo, que controla con rigidez todo lo que ocurre en la empresa, “las relaciones entre las personas se consideran perjudiciales para la empresa y la buena marcha de los trabajos... La organización informal simplemente está prohibida... los cargos y las tareas se diseñan para confinar a las personas y aislarlas entre sí”.

En el sistema autoritario – benévolo, un tanto menos férreo y autoritario que el anterior, “la organización tolera que las personas se relacionen entre sí, con cierta condescendencia... Cuenta con una incipiente organización informal considerada una amenaza para los objetivos de la empresa”.

El sistema consultivo, que tiende más hacia la participación que hacia la imposición, “la empresa crea condiciones para el desarrollo de una organización informal saludable y positiva. La confianza depositada en las personas es mayor, aunque todavía no es completa ni definitiva. El trabajo permite formar equipo y grupos transitorios en que se privilegian las relaciones humanas”.

En el sistema participativo, considerado el más abierto de todos los sistemas, “se hace énfasis en el trabajo en equipo. El surgimiento de grupos espontáneos es importante para establecer relaciones interpersonales efectivas basadas en la confianza mutua entre las personas, y no en esquemas formales”.

En consecuencia esta variable permitirá analizar percepción por parte de los miembros de la institución sobre la importancia de las relaciones interpersonales y las actividades para promover las relaciones sociales.

Variable 4. Trabajo en equipo

El psicólogo Rensis Likert, citado por Dessler (2001), afirma que “los grupos frente a los que pasamos la mayor parte nuestro tiempo son, por consiguiente, los más importantes para nosotros... la administración no podrá hacer uso pleno de las capacidades potenciales de sus recursos humanos, sino hasta que cada una de

las personas que hay en una organización pertenezca a uno o varios grupos de trabajo que funcionen con eficacia, y tengan una medida considerable de lealtad al grupo”.

De acuerdo con Harris (1987), el “trabajo en equipo es un conjunto estructurado de relaciones en que los empleados tienen responsabilidades que deben cumplir juntos y en el que desde el principio se aclaran hasta cierto grado las relaciones de autoridad. Generalmente los equipos se forman dentro de las empresas para cumplir dos funciones: 1) Resolver problemas y tomar decisiones... 2) Integrar esfuerzos con un propósito funcional”.

En épocas más recientes, Blanchard, Randolph y Grazier (2006), dentro de su propuesta de *equipos del siguiente nivel*, consideran que esta es una “estrategia para crear mejores equipos” y esto se debe a que, según los autores, “reemplaza el interés propio, la dependencia y el control por la asociación, la responsabilidad y el compromiso”, lo cual se debe a que estos equipos pueden: “usar su capacidad de compartir información para desarrollar altos niveles de confianza y responsabilidad, usar la clarificación de límites para crear libertad de actuar responsablemente y usar las habilidades de autogestión para tomar decisiones de equipo y conseguir grandes resultados”.

De acuerdo con lo anterior, la presente variable apunta a analizar la percepción sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo, así como las formas y mecanismos de trabajo grupal.

Variable 5. Estilo de liderazgo

Stumpf y Mullen (1993) consideraron el liderazgo como “la motivación y la dirección fundamentales para cumplir la misión de una organización”, a lo cual agregan que “el liderazgo estratégico implica el proceso complejo y colectivo de hacer la estrategia, de amasarla”. En correspondencia con este tipo de liderazgo los mismos autores consideran que existen cuatro tipos de gerentes:

- **Con preferencias de tipo percepción sensorial – pensamiento.** Son aquellos que “se desempeñan mejor cuando pueden imponer modelos en una situación decisiva, de manera que les permita especificar la información relevante necesaria y luego proporcionar formatos o reglas para el análisis lógico”.
- **Con preferencias de tipo intuición – pensamiento.** En referencia a aquellos que “tienden a ver patrones en datos estructurados y a ignorar casos que nieguen sus convicciones. Suelen aferrarse a sus convicciones a pesar de tener evidencias que lo contradigan”.
- **Con preferencias de tipo percepción sensorial – sentimiento.** Aquellos que “suelen darle mucha importancia a la información de tipo humano. Son inclinados a sugerir enfoques consultivos, de proceso de grupo, porque tales enfoques constituyen un medio para conciliar hechos que den lugar a sentimientos conflictivos”.
- **De tipo consultivo – sensible.** “con frecuencia se fían de anécdotas relevantes, de símbolos atractivos y de imágenes vívidas para expresar lo que quieren. A menudo ignoran los métodos tradicionales y los procedimientos estandarizados”.

En épocas más recientes, de acuerdo con Vivas (2007) “el liderazgo es un tipo de interacción social que se produce en un grupo humano por el cual cada individuo adapta su conducta al comportamiento de uno de sus miembros a quien se concibe como conductor o guía del grupo. Esto orienta una serie de tendencias o clases de liderazgo: a) Líder Carismático: Al que sus seguidores le atribuyen condiciones y poderes superiores a los de otros dirigentes, b) Líder Tradicional: Hereda el poder, ya sea por la costumbre de que ocupe un cargo destacado o porque pertenece a un grupo familiar que ha ostentado el poder desde hace mucho tiempo, c) Líder Legal: Asciende al poder por los métodos oficiales, ya sean las elecciones o votaciones o porque demuestra su calidad de experto sobre

los demás. Esta figura se reconoce normalmente en el campo de la política o de la empresa privada.”

Siguiendo con lo antedicho, el análisis del clima organizacional mediante el uso de esta variable, se refiere a la determinación sobre la percepción del estilo de dirección y definición de políticas de trabajo por parte de los directivos y que genera motivación ó apatía en los demás integrantes de la comunidad.

Variable 6. Comunicación

Chiavenato (2000), al analizar los *sistemas de administración* propuestos por Likert, considera que el sistema de comunicaciones dentro de una organización “determina cómo se transmiten y reciben las comunicaciones..., si el flujo de las informaciones es vertical y descendente, si es vertical de doble vía y si es también horizontal”, presentando para cada uno de los sistemas las siguientes afirmaciones:

Para Fernández Collado (1997) “la comunicación se refiere a un tipo específico de patrones informativos: los que se expresan de manera simbólica”, dentro de un contexto en el cual todos sus miembros reconocen e interpretan los símbolos empleados.

Para Andrade Rodríguez (1997) la comunicación en las organizaciones tiene tres acepciones: Primero como “fenómeno que se da naturalmente en toda organización, cualquiera sea su tipo o tamaño”, puesto que se considera a la comunicación como el procesos social más importante, el cual ha dado origen a la sociedad, la cultura y la civilización. En segundo término como “una disciplina cuyo objeto de estudio es, precisamente, la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre las organizaciones y su medio”. Finalmente, entendida como “conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir

en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización”.

Para este mismo autor “la cultura de la organización y las pautas de comunicación que se establecen entre sus miembros están estrechamente unidas”

En el sistema autoritario – coercitivo, que controla con rigidez todo lo que ocurre en la empresa, el sistema de comunicaciones es “bastante precario y lento. Las comunicaciones siempre son verticales, y portan órdenes... no existen comunicaciones ascendentes ni mucho menos laterales. A las personas no se les pide información, ante lo cual las decisiones tomadas en la cúpula se fundamentan en informaciones limitadas, generalmente incompletas y distorsionadas”.

En el sistema autoritario – benévolo, un tanto menos férreo y autoritario que el anterior, este sistema es “relativamente precario, prevalecen las comunicaciones descendentes, aunque la cúpula se oriente en algunas comunicaciones ascendentes que llegan de los niveles inferiores como retroalimentación de sus decisiones”.

El sistema consultivo, que tiende más hacia la participación que hacia la imposición, “produce comunicaciones verticales descendentes y ascendentes, así como comunicaciones laterales... desarrolla sistemas de comunicación que facilitan el flujo de la información y sirven de base a la consecución de los objetivos”.

En el sistema participativo, considerado el más abierto de todos los sistemas, “las comunicaciones fluyen en todos los sentidos... la información se convierte en uno de los recursos más importantes de la empresa”.

Consecuentemente, la presente variable hace referencia al uso de los canales de comunicación y sistemas de información para que las tareas sean desarrolladas de acuerdo con los objetivos.

Variable 7. Claridad en direccionamiento

Según Dessler (2001) “casi todos los expertos están de acuerdo en que todos los gerentes cumplen con cinco funciones básicas: planear, organizar, dotar de personal, dirigir y controlar. En total estas funciones representan el proceso de administración”. Las actividades específicas que este autor asigna a cada una de las funciones son:

- **“Planificar:** Establecer metas y normas; elaborar reglas y procedimientos; elaborar planes y pronósticos.
- **Organizar:** Asignar una tarea específica a cada subordinado; establecer departamentos; delegar funciones en los subordinados; establecer canales de autoridad y de comunicación; coordinar el trabajo de los subordinados.
- **Proveer personal:** Decidir qué tipo de personal se habrá de contratar; reclutar a posibles empleados; seleccionar a los empleados; establecer normas para su desempeño; brindarles asesoramiento, capacitación y desarrollo.
- **Dirigir:** Encargarse de que otros cumplan con su trabajo; conservar la moral y motivar a los subordinados.
- **Controlar:** Establecer estándares como cuotas de ventas, estándares de calidad o niveles de producción; comparar el desempeño real contra estos parámetros; tomar las medidas correctivas necesarias”.

Para Stumpf y Mullen (1992) “comprender las etapas necesarias para el desarrollo de una perspectiva estratégica y el cambio en los valores que tiene que tener que acompañarla son el fundamento a partir del cual los gerentes llegan a ser líderes estratégicos de sus empresas”, por lo cual es necesario comprender que el proceso de planeación “incluye muchas etiquetas tales como misión, visión, objetivos y metas, planes de acción estratégica, tácticas, etc. Estas etiquetas ayudan a los gerentes a destacar interrogantes claves, y es a través de la articulación de tales interrogantes y del desarrollo de muchas posibles respuestas correctas, como evolucionan los planes estratégicos”.

De lo anterior se desprende que esta variable alude a la percepción de los miembros de la comunidad educativa en relación con los procesos de planeación y establecimiento de objetivos, así como su difusión y aceptación.

Variable 8. Procesos administrativos

ICONTEC (2006), organización que publica la Norma Técnica Colombiana NTC – ISO 9000 define al proceso como un “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

El DAFP (2002), sentando las bases para un enfoque por procesos en la administración pública colombiana conceptualiza la gestión por procesos como “un elemento estratégico y dinamizador de un sistema de evaluación y control de gestión, el cual consiste en la identificación, análisis, diseño y documentación de cada una de las actividades o grupo de actividades que se llevan a cabo en una serie de etapas con el propósito de producir un resultado o un grupo coherente de resultados específicos”.

Posteriormente el DAFP (2004) afirma que “la gerencia mediante procesos permite: asegurar resultados conjuntos medibles, concertar metas, objetivos y estrategias con la capacidad y recursos disponibles en cada organización y rescatar logros colectivos por encima de logros individuales”. Más adelante afirma que “los procesos enrutan el devenir de la organización e interactúan con otros, de tal manera que en ciertas acciones, pueden cruzarse con otros procesos preconcebidos y en operación”.

Adicionalmente el DAFP (2004) considera que “los procesos requieren de mejoramiento continuo puesto que al cumplirse las metas específicas, concluye el ciclo del proceso. En este momento, el Gerente debe convocar al equipo y establecer -con base en el registro de datos y hechos- los inconvenientes y dificultades acaecidos, así como cuestionar al equipo sobre las mejoras que son

dadas introducir, sin que durante el curso del proceso se hayan registrado inconvenientes o problemas”.

Por lo tanto, la variable procesos administrativos pretende facilitar el análisis del sentimiento que tienen los miembros de la comunidad educativa acerca de las formas en que se desarrollan las actividades dentro de la institución y su adecuación al momento actual.

Variable 9. Estructura organizacional

ICONTEC (2006) mediante la Norma Técnica Colombiana NTC – ISO 9000 define la estructura de la organización como la “disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones entre el personal”.

De acuerdo con Stumpf y Mullen (1992) “generalmente, dentro de una organización operan tres niveles jerárquicos fácilmente observables: el nivel directivo, el gerencial y el de los trabajadores”, asignando al nivel directivo el desarrollo y manejo de la agenda organizacional, al gerencial el desarrollo y puesta en práctica de las agendas de unidad empresarial y para el nivel de los trabajadores el desarrollo y manejo de agendas funcionales. Más adelante afirma que “el alineamiento de las agendas y el manejo de la falta de alineamiento son dos de los desafíos del liderazgo estratégico”, el cual se ha mencionado en el título correspondiente de este estudio.

Mojica (2005), citando a Mintzberg afirma que una estructura descentralizada se caracteriza porque “el poder sobre muchas decisiones tanto operativas como estratégicas, fluyen desde arriba por la jerarquía, hasta los profesionales de la base operativa. En este tipo de estructura los procedimientos operativos son bastante estandarizados, lo cual permite que cada director pueda trabajar independientemente, con la seguridad de que la necesaria coordinación, se efectuará automáticamente por la estandarización”.

En consecuencia, la presente variable se refiere a la percepción que tienen los miembros de la institución acerca de las normas y estructura jerárquica, así como su difusión y cumplimiento en desarrollo de las actividades.

Variable 10. Esquemas de control

Para Chiavenato (2000) “el control trata de asegurar que las diversas unidades de la organización marchen de acuerdo con lo previsto” y considera que tiene diversas connotaciones y significados:

Como función administrativa, dentro de la cual consiste en la “función de acompañar y evaluar lo que fue planeado, organizado y dirigido, para detectar desviaciones o variaciones presentadas y efectuar las correcciones necesarias”.

Como medio de regulación, dentro del cual actúa como un detector de desviaciones según estándares predefinidos.

Como función restrictiva y limitadora, actúa para mantener a los miembros de la organización comportándose de acuerdo con patrones deseados.

Harris (1987) al analizar los procedimientos para planear y organizar la fuerza humana en el ámbito organizacional considera que “el control de esta se relaciona con el desempeño exacto de un tipo específico de trabajo por parte del personal; de tal manera que se alcancen satisfactoriamente las metas organizacionales establecidas. A través de medidas adecuadas de control, se deben descubrir y corregir rápidamente las desviaciones del nivel necesario de desempeño... Un proceso de control bien diseñado e implantado integra y coordina los esfuerzos de los individuos para que se apoyen mutuamente”.

Por lo tanto esta variable se relaciona con la percepción del personal en torno a la definición de controles, sus agentes y frecuencia con que se producen en el desarrollo de las actividades.

Variable 11. Sentido de pertenencia

El sentido de pertenencia se halla estrechamente ligado con la necesidad de afiliación de las personas, puesto que se relaciona con el deseo y gusto por formar parte de un grupo. Para Harris (1987), “todo ser humano tiene necesidad de afiliación, una necesidad de relaciones interpersonales con los demás. Esta necesidad se ha definido como la necesidad de pertenencia, de asociación, de aceptación del compañero o la necesidad de dar y recibir amor. La necesidad de afiliación se caracteriza por su naturaleza recíproca de dar y recibir atención... Por lo general, cuando un adulto ingresa a una organización empresarial, enfoca algunas de sus expectativas sociales en compañeros y colegas... El trabajador espera identificarse con otros trabajadores a base de intereses y metas comunes”. De la misma manera el empleado puede sentirse parte de la organización cuando sus intereses se corresponden con los de la institución y viceversa.

Tradicionalmente el sentido de pertenencia se ve apoyado por la participación en equipos de trabajo, recreativos y deportivos, eventualmente ligados a símbolos institucionales tales como cantos, escudos o logotipos, los cuales llevan al individuo a sentirse parte de algo y por ende supliendo su necesidad de afiliación.

Por lo antedicho se entiende que esta variable alude a la percepción sobre la posibilidad de interacciones surgidas del ambiente institucional, así como la identificación con la institución, personas que la integran y la labor docente.

1.5. Pertinencia conceptual de la gestión del conocimiento en el análisis del clima organizacional

La pertinencia de la variable gestión del conocimiento dentro del análisis del clima organizacional se entiende como el sentido lógico y coherente que ella tiene dentro de los aspectos que han de tomarse en cuenta para adelantar un proceso de diagnóstico organizacional, el cual dentro de las instituciones educativas se conoce como evaluación institucional tendiente al mejoramiento de la gestión. En tal sentido se asume que la información obtenida a partir de los datos recolectados mediante las encuestas es atinente al tema desarrollado y por ende contribuye al

perfeccionamiento de los instrumentos que se emplean dentro del ámbito que se está tratando.

La coherencia de la variable gestión del conocimiento con las demás variables que intervienen dentro del análisis del clima organizacional se hace evidente mediante el análisis de componentes principales que se presentará más adelante, dentro del cual se hace patente que las dimensiones mediante las cuales se operacionaliza esta variable entran a jugar en igualdad de condiciones con las demás que han sido consideradas por diversos autores.

En consecuencia, la pertinencia de esta variable permitirá que un instrumento diseñado con el ánimo de tomar los datos adecuados para analizar el clima organizacional conserve una secuencialidad tal que no se aprecie como un conjunto de frases o afirmaciones que no guardan relación entre sí. Para lograr esto es menester reducir al mínimo posible las dimensiones que permiten operacionalizar la variable dentro del diseño de un instrumento que persigue tal fin, de manera que el conjunto de variables, incluida la gestión del conocimiento, se muestre equilibrado y amigable para quien resuelve el cuestionario. Como apoyo basal nos remitiremos a los autores que han tocado el tema en el marco de las organizaciones educativas.

En primer lugar nos ocuparemos de Muñoz M. (1990) quien en un artículo que pretende establecer las relaciones entre el saber de los docentes y el desarrollo de las prácticas pedagógicas al interior de la institución educativa afirma que la acumulación de conocimiento y saber se traducen en poder, cada uno referido a un dominio de aprehensión particular y que el autor explica de la siguiente manera:

- El ***dominio de aprehensión del conocimiento***, el cual alude a la apropiación por parte de la persona de los “campos diversos de aprehensión del mundo elaborados en su devenir histórico”, referidos a cuatro ámbitos o esferas: 1) de

lo técnico que se expresa a través del *proceder experimental*, buscando anticipar resultados exitosos a partir de un orden conceptual preestablecido; 2) de la *comprensión del espíritu*, la cual da cuenta de las obras textuales expresadas en los libros y de los símbolos culturales, los cuales requieren de la comprensión de los textos y contextos en que ocurren los sucesos para alcanzar su dominio; 3) del *interés emancipatorio*, dentro de la cual se encuentran las teorías que se ocupan en forma crítica del hombre y la sociedad a fin de comprender el intrincado entramado social producto de las relaciones de poder que condicionan su devenir; 4) de las *ciencias formales* como maneras de aprehensión preocupadas por ordenar las formas de pensamiento a fin de acceder a mayores grados de generalización aplicables a cualquiera de las esferas anteriores.

- El ***dominio de aprehensión del saber***, dentro del cual el autor reconoce la circulación cultural de “saberes que se relacionan fundamentalmente con las exigencias de la costumbre y la cotidianeidad, constituyendo parte importante del acervo cultural de las diversas sociedades” y dando cuenta de algunas *regularidades* sociales que derivan a la larga en prácticas reproductivas que se legitiman en el consenso social. Tales saberes y sus prácticas asociadas tienden a ser especializados en el dominio de sus practicantes, dando origen a la división social del trabajo y por este mismo conducto a la configuración de agencias de control que distribuyen el poder entre personas e instituciones y a la vez posibilitan la reproducción del saber acumulado al interior de una campos social, académico o del saber mismo.

Los dominios aquí descritos se consideran como variables dentro de la gestión del conocimiento en las instituciones educativas, dado que permiten un acercamiento analítico y crítico frente a la manera como la organización educativa aprende y gestiona lo aprendido, más aún cuando ellos otorgan una determinada posición de poder dentro del grupo social a la persona que detenta un dominio en particular o

es capaz de incursionar en los diferentes dominios, constituyéndose en un elemento que afecta las relaciones entre las personas que la integran, puesto que ellos definen la manera en que el poseedor interactúa con los demás para adelantar sus actividades en procura de obtener, mantener o mejorar su ubicación dentro de la organización. Paralelamente, la manera en que la institución educativa gestione el saber de sus integrantes y lo potencie en relación con sus objetivos sociales, condiciona afecta también el clima organizacional.

Dentro de las variables que pueden condicionar el clima organizacional también resulta pertinente contemplar algunas dimensiones relacionadas con los dominios antes mencionados, como son la aprendibilidad y la enseñabilidad. Su conceptualización se encuentra íntimamente relacionada con la didáctica de las ciencias y los procesos educativos, por lo que es necesario asumir que todos aquellos nuevos saberes a los que accede el ser humano en un ámbito institucional y/o académico organizado han de ser propiciados por el educador, en manos de quien deberá estar la capacidad de hacer enseñables dichos conocimientos. Para Ávila (2009) “la *enseñabilidad* es una propiedad del saber, la cual es atribuida por el enseñante a este en dependencia de los compromisos epistemológicos (léase empeño histórico - conceptual) por él asumidos y la influencia de los compromisos axiológicos dependientes del entorno social y cultural del contexto”.

En este orden de ideas Ávila (2009) plantea que “la *aprendibilidad* es también una atribución del saber otorgada a él por el aprendiz, en dependencia del estado de razón en que se encuentre, es decir, según el momento de vida o de proceso en que se halle, en el cual confluyen sus necesidades e intereses de orden cognoscitivo, afectivo o psicomotriz, así como sus motivaciones”.

De lo anterior se desprende fácilmente que se trata de dos variables: una referida a los conocimientos y otra a los saberes, así como sus formas de apropiación y difusión por parte de los integrantes de la comunidad educativa. Respetando su

sentido y descripción proporcionados por el autor las denominaremos, a la primera dominio del conocimiento y a la segunda dominio del saber.

De otra parte, Vivas y Peris (2007) dentro de un estudio que pretende establecer la manera en que las variables organizativas intervienen en la relación entre gestión del conocimiento y aprendizaje de la organización proponen la existencia de tres variables dentro de la gestión del conocimiento: aprendizaje individual, aprendizaje grupal y aprendizaje organizativo.

Roca (2006) en su tesis dentro de la cual ha determinado las principales variables que influyen en la gestión del conocimiento, evaluando las variables más influyentes en la gestión del conocimiento en los departamentos de calidad y producción de 27 empresas textiles y de 35 agroalimentarias de España propone el análisis de las siguientes variables:

Apreciación. Se considera que solamente a través de cooperaciones repetidas se desarrolla la confianza, se genera interés hacia el otro grupo y se crea el conocimiento compartido necesario para lograr las metas que benefician a ambos grupos. El autor considera que la apreciación se puede entender como la valoración que un departamento tiene sobre el otro.

Confianza. Expectativa compartida por los grupos de que cumplirán sus compromisos. El intercambio de comunicación entre grupos de forma repetida crea confianza, fomentando el incremento de las comunicaciones y de la creación de conocimiento compartido. Reduciendo el miedo de lo inesperado y facilitando las interacciones y la implicación, la confianza proporciona un clima propicio para compartir conocimiento.

Influencia. Los grupos comprometidos a trabajar conjuntamente frecuentemente dependen unos de otros para lograr los objetivos, teniendo como consecuencia la creación de relaciones mutuamente influyentes. A partir de esta influencia las

tareas interdependientes pueden realizarse sin originar conflictos entre grupos. Así pues, la habilidad de un grupo para lograr sus metas puede ser limitada por sus habilidades de influenciar a otros grupos en la organización. Roca define la influencia mutua como la habilidad de los grupos para afectar las políticas y decisiones clave del otro, a partir de lo cual afirma que la obtención de los objetivos mediante la influencia mutua genera conocimiento compartido. De ello se desprende que la influencia es necesaria para lograr el entendimiento mutuo entre los grupos y se puede lograr a través de la *interdependencia*.

Tecnologías de información para la gestión del conocimiento. Las tecnologías de la información para gestionar el conocimiento son las herramientas que apoyan a las actividades de generación, codificación y transferencia del conocimiento, constituyéndose en ventaja competitiva para la organización. Teniendo en cuenta las distintas características de la gran cantidad de tecnologías de información junto con las clasificaciones en estudios y artículos de diversos autores Roca (2006) presenta la siguiente clasificación:

- Tecnologías enfocadas a la codificación y transferencia de conocimiento: Intranet, Extranet, Internet y E-mail.
- Tecnologías enfocadas a la generación, codificación y transferencia de conocimiento: Groupware system y Data Warehouse.
- Tecnologías enfocadas a la generación y codificación del conocimiento: Workflow.

Con base en estas propuesta teóricas y en razón a que no se han definido anteriormente dimensiones dentro de la gestión del conocimiento con la intención de facilitar el análisis del clima organizacional, se consideran estas como las variables más representativas dado que los autores las refieren como fundamentales al evaluar esta gestión en diversas organizaciones, entre ellas las educativas, obteniéndose por extrapolación, a partir del significado expuesto, las dimensiones que se presentan en las tablas 4 y 5.

Autor	Variable en gestión del conocimiento	Significado	Dimensión extrapolada para clima organizacional
Muñoz M. (1990)	Dominio de aprehensión del conocimiento	Apropiación de los campos diversos de aprehensión del mundo elaborados en su devenir histórico	Generación estrategias por docentes
			Generación estrategias por estudiantes
	Dominio de aprehensión del saber	Saberes relacionados con las exigencias de la costumbre y la cotidianeidad que generan cultura.	Generación estrategias por docentes
			Generación estrategias por estudiantes
Ávila (2009)	Enseñabilidad	Propiedad del saber atribuida por el enseñante a éste en dependencia de los compromisos epistemológicos y axiológicos dependientes del entorno social y cultural.	Gestión por docentes
	<i>Aprendibilidad</i>	Atribución del saber otorgada a él por el aprendiz, en dependencia del estado de razón en que se encuentre, en el cual confluyen sus necesidades e intereses.	Dominio por estudiantes

Tabla N° 4. Extrapolación de variables originarias de la gestión del conocimiento en organizaciones educativas.

Autor	Variable en gestión del conocimiento	Significado	Dimensión extrapolada para clima organizacional
Vivas y Peris (2007)	Aprendizaje individual	Lo que cada individuo aprende por sí mismo.	Dominio por estudiantes
	Aprendizaje grupal	Lo que el grupo entiende como conocido por sus integrantes.	Intercambio de información
	Aprendizaje organizativo	Lo que los integrantes de la organización han aprendido de ella, con ella y para ella.	Políticas Cooperación en generación
Roca (2006)	Apreciación	Valoración que un departamento tiene sobre el otro.	Interdependencia
	Confianza	Expectativa compartida por los grupos de que cumplirán sus compromisos.	Interdependencia
	Influencia	Habilidad de los grupos para afectar las políticas y decisiones clave del otro.	Interdependencia
			Influencia de otros
	Tecnologías de información para la gestión del conocimiento	Tecnologías enfocadas a la generación, codificación y transferencia de conocimiento.	Uso de TICs para generar, codificar y transferir Conocimiento de TICs

Tabla N° 5. Extrapolación de variables originarias de la gestión del conocimiento en organizaciones productivas.

Como resultado de la extrapolación se definieron once posibles dimensiones a ser contempladas dentro de la variable gestión del conocimiento al momento de analizar el clima organizacional en instituciones de educación superior, lo cual permite abarcar un amplio espectro, de tal manera que se posibilite un gran

número de opciones a ser consideradas para decantar las dimensiones más adecuadas que permiten proponer la variable como pertinente dentro de un instrumento que pueda ser empleado como parte de la evaluación institucional y más concretamente en lo referente al clima organizacional.

Las dimensiones consideradas a este efecto son:

- Uso de TICs para generar, codificar y transferir
- Conocimiento de TICs
- Interdependencia
- Cooperación en generación
- Gestión por docentes
- Dominio por estudiantes
- Generación estrategias por docentes
- Políticas
- Influencia de otros
- Intercambio información
- Generación estrategias por estudiantes

1.6. Relevancia estadística de la variable gestión del conocimiento dentro del análisis del clima organizacional del departamento de educación física de la Universidad Libre

La relevancia de la variable gestión del conocimiento dentro del proceso de análisis del clima organizacional en las instituciones de educación superior se propone a partir del estudio adelantado con los integrantes del Departamento de Educación Física de la Universidad Libre, grupo al cual se aplicó una encuesta con cuarenta y un afirmaciones (Ver anexo N°1), la cual se analizará a la luz de las variables descritas en el capítulo anterior, permitiendo cotejar la teoría con los datos obtenidos y así establecer cuáles de ellas se consideran más relevantes

para el estudio y análisis del clima organizacional en instituciones educativas como lo es la empleada como objeto de estudio.

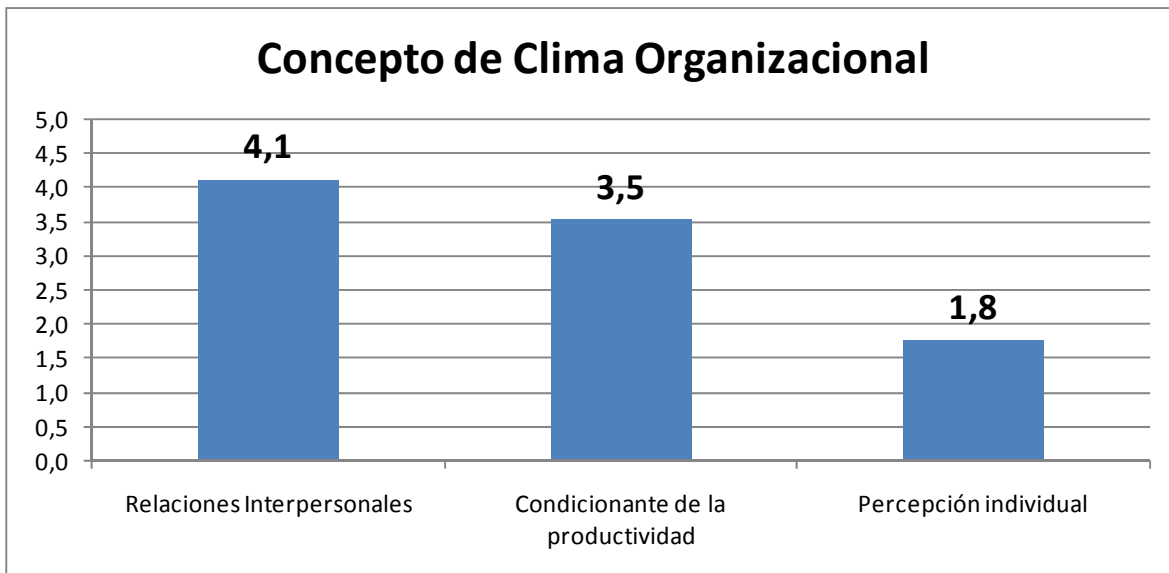
Para el análisis de la encuesta se ha tomado en cuenta la puntuación que recibe cada una de las dimensiones establecidas, asociada a una afirmación que debería ser aceptada o no de acuerdo con la escala tipo Likert, previamente presentada en la tabla N° 1.

El número promedio de encuestados que estuvieron de acuerdo con la afirmación nos permite definir un puntaje para la dimensión; cada una de ellas agrupada dentro de la correspondiente variable es promediada para obtener el puntaje de la variable, de manera que nos facilite el establecimiento de un puntaje total para la misma y de esta manera aquellas que son más relevantes al momento de analizar el clima organizacional en las instituciones de educación superior.

1.6.1. El concepto de Clima Organizacional

En primer lugar se indagó por el concepto de Clima Organizacional que tienen los encuestados, a partir de tres afirmaciones puestas a su consideración:

- El Clima Organizacional de una institución educativa está condicionado por las relaciones entre las personas que laboran en ella.
- El Clima Organizacional puede entenderse como la percepción individual del ambiente dentro del cual se labora.
- El Clima Organizacional condiciona la productividad académica de la organización educativa.



Gráfica N° 1. Concepto de clima organizacional en el Programa de Educación Física de la Universidad Libre.

Dentro de la gráfica se puede apreciar que la población encuestada asocia el concepto de clima organizacional, principalmente, con las relaciones interpersonales al interior de la organización, poniendo en un segundo plano la influencia de este en la productividad y la percepción que del ambiente de trabajo se hace cada uno. Esta concepción del grupo encuestado corre en línea con la definida para el fundamento del presente trabajo, según la cual se concibe el clima organizacional como un aspecto que involucra el comportamiento humano al interior de la organización en diferentes áreas de su desempeño y las relaciones interpersonales, condicionado por las percepciones subjetivas que los integrantes tengan sobre la estructura y formas de administración, generando dinámicas encaminadas a la productividad o falta de ella, es decir, afectando factores objetivos de la organización.

De igual manera resulta consecuente con la puntuación obtenida por la variable "Relaciones Humanas", la cual obtuvo el tercer más alto puntaje entre todas las variables puestas a consideración entre los encuestados; de lo cual se infiere que el tono en que se producen las relaciones interpersonales entre los integrantes de

la organización educativa constituye un factor fundamental para la percepción individual del clima organizacional, así como para su análisis y conceptualización.

Otro elemento importante a considerar dentro de este resultado es el hecho de que en una organización como la educativa resulta primordial el manejo de estas relaciones, puesto que es gracias a ellas que se genera y transfiere el conocimiento. No es posible, en el mundo actual, producir conocimiento socialmente válido y significativo si no es en relación con los demás integrantes de la comunidad académica, quienes posibilitarán el diálogo propio de este tipo de ejercicios.

1.6.2. Relevancia de las variables

Para determinar la relevancia se ubicaron las variables con cada una de sus dimensiones en una tabla, dentro de la cual se ordenaron en referencia al puntaje promedio obtenido por la dimensión, la cual constituyó el aspecto evaluado directamente por el encuestado y que por ende tenía en mente al momento de manifestar su acuerdo o desacuerdo, según la escala propuesta para ello.

Posteriormente se asignó un nivel de relevancia para cada dimensión, de acuerdo con su puntaje. La relevancia se definió en concordancia con el total o parcial acuerdo por parte de los encuestados, de manera que con un puntaje promedio superior a cuatro punto cinco (4.5) se asignó una relevancia alta, con puntaje entre cuatro punto cero (4.0) y cuatro punto cinco (4.5) se asignó una relevancia media y para las dimensiones con puntaje inferior a cuatro punto cero (4.0) se consideró una relevancia baja. Estas últimas se excluyeron como dimensiones a incluir dentro de un instrumento para el análisis del clima organizacional.

1.6.2.1. Variables y dimensiones con relevancia alta

Con relevancia alta encontramos diecisiete dimensiones ubicadas dentro de diez variables, las cuales tiene que ver con la toma de decisiones, los esquemas

motivacionales y reconocimiento, las relaciones humanas, el trabajo en equipo, el estilo de liderazgo, la comunicación organizacional, la claridad en el direccionamiento, los esquemas de control, el sentido de pertenencia de los integrantes y la gestión del conocimiento.

En referencia a la variable que se está proponiendo dentro de este estudio encontramos dos dimensiones pertenecientes a la variable gestión del conocimiento. Estas tienen que ver con el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) para generar, codificar y transferir conocimiento, así como el conocimiento que las personas hacen de ellas. Esto denota la importancia que los cambios tecnológicos asociados a la sociedad de la información y el conocimiento tiene en el campo de la evaluación institucional para las organizaciones educativas del nivel superior, más aún cuando hoy se ha convertido en una exigencia dentro de los aspectos que deben potenciar este tipo de empresas, al punto de hacerse indispensable la generación de programas que emplean las TICs como eje central de su desarrollo.

Las variables y cada una de las dimensiones con relevancia alta, es decir, con una evaluación cercana a 5,0 se presentan en la siguiente tabla, donde se puede apreciar que los puntajes más elevados se refieren a esquemas motivacionales, estilo de liderazgo, claridad en direccionamiento y sentido de pertenencia demostrado por los integrantes de la organización educativa.

Puntaje	Variable	Dimensión
● 4,88	Esquemas motivacionales y reconocimiento	Importancia
● 4,88	Estilo de liderazgo	Estilo de liderazgo
● 4,88	Claridad en direccionamiento	Claridad al afrontar
● 4,88	Sentido de pertenencia	Pertenencia demostrada
● 4,82	Estilo de liderazgo	Difusión de políticas
● 4,76	Toma de Decisiones	Mecanismos institucionales
● 4,71	Relaciones Humanas	Tipos de interacción
● 4,71	Comunicación	Estrategias de información
● 4,65	Toma de Decisiones	Difusión
● 4,65	Relaciones Humanas	Importancia institucional
● 4,65	Trabajo en equipo	Desarrollo tareas en equipo
● 4,65	Esquemas de control	Esquemas adoptados
● 4,65	Gestión del conocimiento	Uso de TICs para generar, codificar y transferir
● 4,59	Relaciones Humanas	Actividades socialización
● 4,59	Comunicación	Medios de comunicación
● 4,59	Gestión del conocimiento	Conocimiento de TICs
● 4,53	Trabajo en equipo	Dinámicas trabajo en equipo

Tabla N° 6. Variables y dimensiones con relevancia alta en el análisis del clima organizacional.

1.6.2.2. Variables y dimensiones con relevancia media

La encuesta aplicada decantó doce dimensiones dentro seis variables con relevancia media para el análisis del clima organizacional, las cuales se refieren a esquemas motivacionales y reconocimiento, claridad en direccionamiento, procesos administrativos, estructura organizacional, esquemas de control y gestión del conocimiento.

Dentro de la variable gestión del conocimiento se ubicó con relevancia media la dimensión *interdependencia* de los grupos e individuos que adelantan tareas académicas, lo cual implica que las variables propuestas por Roca (2006), apreciación, confianza e influencia, como influyentes en la gestión del conocimiento constituyen un factor relevante al momento de analizar el clima organizacional de las instituciones de educación superior, dado que las tres se

hacen presentes en las actividades que se desarrollan en grupos para la gestión del conocimiento.

Puntaje	Variable	Dimensión
4,47	Procesos administrativos	Forma de adelantar procesos
4,41	Esquemas motivacionales y reconocimiento	Difusión
4,41	Claridad en direccionamiento	Conocimiento y aceptación de objetivos
4,41	Procesos administrativos	Actualización
4,35	Estructura organizacional	Conocimiento por la comunidad
4,29	Esquemas motivacionales y reconocimiento	Políticas de reconocimiento
4,29	Gestión del conocimiento	Interdependencia
4,24	Claridad en direccionamiento	Participación en planeación
4,24	Procesos administrativos	Funciones
4,24	Estructura organizacional	Jerarquías y niveles definidos
4,18	Esquemas de control	Selección de personas que controlan
4,06	Esquemas de control	Frecuencia de los controles

Tabla N° 7. Variables y dimensiones con relevancia media en el análisis del clima organizacional.

1.6.2.3. Variables y dimensiones con relevancia baja

Con un puntaje que implica baja relevancia en el análisis del clima organizacional se encuentran nueve dimensiones correspondientes a dos variables, sentido de pertenencia y gestión del conocimiento, siendo esta última la que más agrupa dimensiones. Aunque su relevancia es baja no se puede afirmar que sea completamente innecesaria en el análisis del clima organizacional, o que no permita obtener, mediante su uso, algún tipo de información eventualmente válida dentro de un proceso de evaluación institucional.

Las dimensiones relacionadas en la tabla N° 8 han obtenido un puntaje que se acerca al nivel de indiferencia para los encuestados, lo cual implica que en cualquier caso pueden entrar a jugar un papel medianamente significativo al momento de evaluar y analizar el clima organizacional. Sin embargo, dado que su puntuación es baja resulta poco conveniente incluirlas dentro de un instrumento

que nos permita adelantar este tipo de actividades, puesto que implican la construcción de un instrumento más extenso y que por ende a la larga reduciría el interés de quienes lo resuelvan.

En consecuencia estas dimensiones no serán tenidas en cuenta dentro de la propuesta de instrumento para mejorar la evaluación institucional en las instituciones de educación superior, particularmente en el componente del clima organizacional.

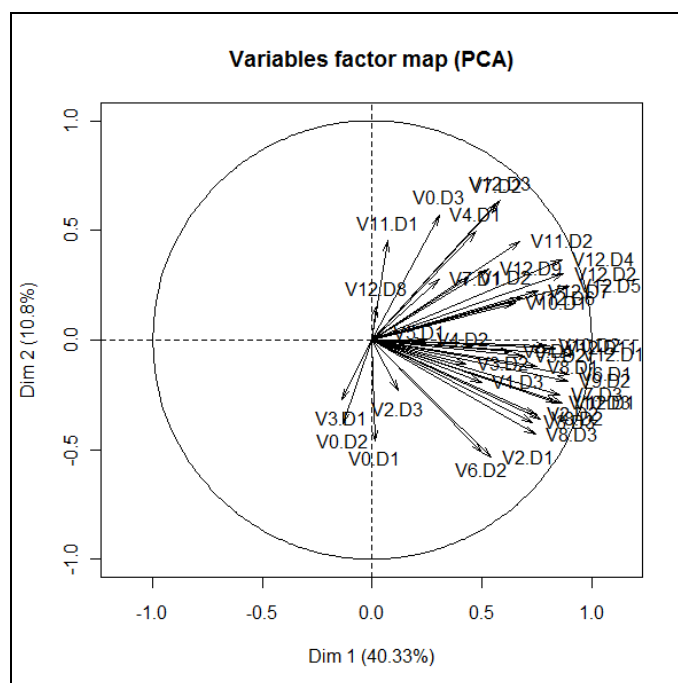
Puntaje	Variable	Dimensión
3,82	Gestión del conocimiento	Cooperación en generación
3,76	Sentido de pertenencia	Símbolos institucionales
3,76	Gestión del conocimiento	Gestión por docentes
3,71	Gestión del conocimiento	Dominio por estudiantes
3,71	Gestión del conocimiento	Generación estrategias por docentes
3,59	Gestión del conocimiento	Políticas
3,59	Gestión del conocimiento	Influencia de otros
3,53	Gestión del conocimiento	Intercambio información
3,18	Gestión del conocimiento	Generación estrategias por estudiantes

Tabla N° 8. Variables y dimensiones con relevancia baja en el análisis del clima organizacional.

1.6.3. Relevancia de la variable gestión del conocimiento a la luz del análisis de componentes principales

A fin de establecer la relevancia de la variable gestión del conocimiento, a través de sus dimensiones previamente definidas y en relación con las demás variables consideradas, se adelantó un análisis mediante el procedimiento estadístico de componentes principales, el cual fue previamente descrito en páginas anteriores. Con este análisis se pretende dar mayor solidez a la selección de variables y dimensiones a tener en cuenta dentro del diseño de un procedimiento para analizar el clima organizacional dentro del programa de educación física de la Universidad Libre.

El análisis de componentes principales, dentro del cual se destacan variables que fueron establecidas con un valor significativo dentro de los promedios revisados en el numeral anterior, se presenta en la siguiente gráfica.



Gráfica N° 2. Representación de las variables mediante componentes principales.

En la gráfica se encuentran en proyección sobre el primer plano factorial, que representa el 51% de la inercia total de los datos recolectados, las correlaciones de las afirmaciones propuestas a los encuestados, de acuerdo con su codificación según la variable y dimensión a la cual corresponden.

Se observa que las afirmaciones que conforman el primer eje, o que más aportan a él y se encuentran más correlacionadas son, de acuerdo con los códigos asignados, V6-D1, V7-D3, V9-D2, V10-D3, V12-D1, V12-D2, V12-D4, V12-D5, V12-D10 y V12-D11. Sobresaliendo dentro de estas las afirmaciones correspondientes a las variables y dimensiones codificadas como **V9-D2, V12-D1, V12-D2 y V12-D10.**

El segundo eje se encuentra conformado de la siguiente manera: en la parte superior, las afirmaciones que lo conforman son V0-D3, V7-D2 y V12-D3, mientras que en la parte inferior encontramos V0-D2, V0-D1, V2-D3, V3-D1, V3-D2, V6-D2, V8-D3 y V9-D2. Dentro de estas sobresalen, en la parte superior, las afirmaciones **V0-D3, V7-D2 y V12-D3** y las afirmaciones **V2-D1 y V6-D2** en la parte inferior.

Estas son, por lo tanto, las variables que más pesan en el estudio y que representan principalmente la realidad estudiada, donde estas afirmaciones recogen tres dimensiones de la situación estudiada. Estas variables y dimensiones, así como las afirmaciones que les corresponden se presentan en la tabla N° 9, dentro de la cual se subrayan los códigos correspondientes a las afirmaciones que más sobresalen. También se presenta la relevancia obtenida mediante la aplicación de promedios a los puntajes, presentados en el numeral anterior.

AFIRMACIONES	CÓDIGO	Variable	Dimensión	Relevancia
Las estrategias puestas en marcha dentro de la institución educativa para el manejo de la información afectan el clima organizacional.	V6-D1	Comunicación	Estrategias de información	Alta
La difusión dada a las decisiones tomadas por los diferentes niveles de la institución influyen en el clima organizacional.	V2-D3	Toma de Decisiones	Difusión	Alta
La importancia otorgada por la institución a las relaciones humanas y su mejoramiento afectan el clima organizacional.	V3-D1	Relaciones Humanas	Importancia institucional	Alta
El uso adecuado o inadecuado de las tecnologías de la información para generar, codificar y transferir conocimientos necesarios dentro de la labor académica afecta el clima organizacional.	V12-D10	Gestión del conocimiento	Uso de TICs para generar, codificar y transferir	Alta
La realización de actividades para socialización y promoción de las relaciones sociales influyen en la percepción del clima organizacional.	V3-D2	Relaciones Humanas	Actividades socialización	Alta
Los medios y procesos de comunicación establecidos en la institución influyen en el clima organizacional.	V6-D2	Comunicación	Medios de comunicación	Alta
La actualización y ajuste periódico de los procesos y funciones administrativas influyen en la percepción del clima organizacional.	V8-D3	Procesos administrativos	Actualización	Media
El conocimiento que la comunidad educativa tenga sobre la estructura organizacional y su funcionamiento influye en el clima organizacional.	V9-D2	Estructura organizacional	Conocimiento por la comunidad	Media
La participación de los integrantes del programa en la planeación institucional y su difusión influyen en el clima organizacional.	V7-D2	Claridad en direccionamiento	Participación en planeación	Media
La frecuencia con que se realizan actividades de control a las funciones, procesos y gestión en general afecta el clima organizacional.	V10-D3	Esquemas de control	Frecuencia de los controles	Media
El nivel de dominio y gestión de los conocimientos a enseñar por parte de los docentes afecta el clima organizacional de la institución educativa.	V12-D3	Gestión del conocimiento	Gestión por docentes	Baja
El nivel de dominio de los conocimientos por parte de los estudiantes afecta la percepción del clima organizacional dentro del programa de Educación Física.	V12-D2	Gestión del conocimiento	Dominio por estudiantes	Baja
La disposición hacia la generación de estrategias didácticas por parte de los docentes para facilitar el proceso de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes afecta el clima organizacional.	V12-D5	Gestión del conocimiento	Generación estrategias por docentes	Baja

Tabla N° 9. Variables y dimensiones con relevancia significativa en el análisis de componentes principales.

1.7. Conclusiones del capítulo

Dentro de las variables para el análisis del clima organizacional de las organizaciones no se ha contemplado la gestión del conocimiento. Aunque se han considerado elementos levemente relacionados con este tema, como el trabajo en equipo, no se han tomado en cuenta, cuando menos, aspectos tecnológicos que contemplen generación, codificación y transferencia del conocimiento.

Se obtuvieron, analizaron y presentaron los elementos conceptuales que sustentan el diseño de un instrumento que posibilite el análisis del clima organizacional en las Instituciones de Educación Superior incluyendo la variable gestión del conocimiento como mecanismo para perfeccionar los procesos de evaluación y autoevaluación institucional en aras de la calidad académica.

De acuerdo con los autores consultados se concibe como una necesidad la optimización de las variables para el análisis del clima organizacional en las instituciones de educación superior, incluyendo dentro de ellas una en relación con la gestión del conocimiento, especialmente debido a las falencias en los instrumentos propuestos por el CNA. Como opción se tiene el estudio de la pertinencia de esta variable en relación con las demás propuestas por los autores consultados, de manera que se pueda definir un instrumento que permita adelantar esta labor de manera efectiva, es decir, que impacte positivamente la gestión organizacional.

El estudio adelantado con los integrantes del programa de Educación Física de la Universidad Libre, mediante la aplicación de una encuesta, ha permitido establecer la relevancia de determinadas variables, las cuales presentan valores significativos, representados en las categorizaciones en niveles alto, medio y bajo mediante el uso del promedio como herramienta dentro de la estadística descriptiva. Las variables que han obtenido una valoración alta o media pueden ser consideradas dentro de un procedimiento para el análisis del clima organizacional en las Instituciones de Educación Superior. Dentro de estas variables se evidencia que algunas de las dimensiones de la gestión del

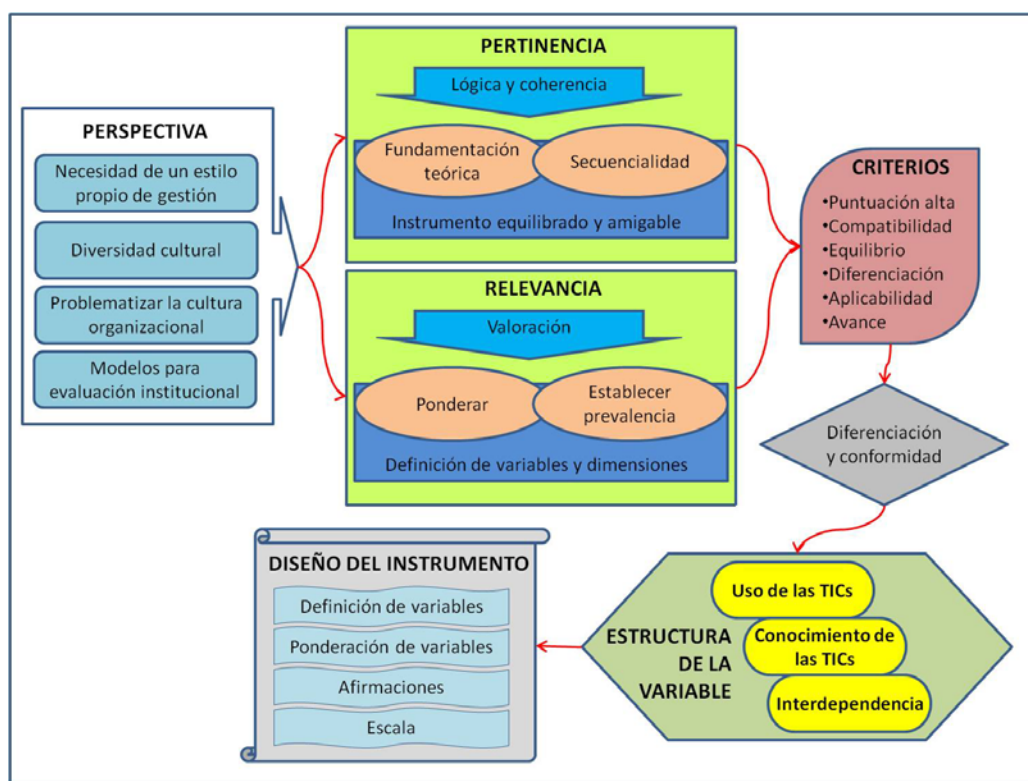
conocimiento resultan significativamente altas, en especial aquellas que tienen que ver con el uso de TICs para generar, codificar y transferir conocimiento, el conocimiento de las TICs por parte de los integrantes de la organización y la interdependencia entre los grupos académicos de la institución.

Complementariamente el análisis mediante componentes principales permite ratificar la relevancia de estas dimensiones y por ende de la variable gestión del conocimiento dentro del análisis del clima organizacional para las Instituciones de Educación Superior. El mencionado análisis permite considerar dimensiones tales como el uso de TICs para generar, codificar y transferir conocimiento con una relevancia significativa, coincidiendo con el análisis mediante el uso de promedios de los puntajes, el cual lo ubica con un valor alto. Así mismo, dentro de los componentes principales se consideran las variables gestión por docentes, dominio por estudiantes y generación de estrategias por docentes como sobresalientes, aunque el análisis de los promedios de valoración los ubican con una relevancia baja.

En consecuencia, el análisis mediante promedios de los valores alcanzados por cada dimensión, en conjunción con el análisis de componentes principales, permiten establecer las variables que pueden resultar relevantes dentro de la propuesta de un instrumento para el análisis del clima organizacional de las Instituciones de Educación Superior.

CAPÍTULO 2. LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO VARIABLE DENTRO DEL ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Presentada la argumentación teórica y el análisis estadístico de la pertinencia y relevancia que logra la variable gestión del conocimiento como aspecto necesario dentro del análisis del clima organizacional, se constituye la propuesta que se sintetiza en el gráfico N°3, dentro del cual se contempla, una perspectiva crítica ante la ausencia de este tipo de estudios en nuestro contexto, la descripción y fundamentación de la pertinencia y relevancia de la variable con sus dimensiones componentes, los criterios bajo los cuales se determinaron estos elementos de manera que lograsen diferenciación y conformidad al momento de establecer la estructura de la variable a ser incluida dentro del instrumento a diseñar.



Gráfica N° 5. Pertinencia y relevancia de la variable gestión del conocimiento dentro del análisis del clima organizacional.

2.1. Gestión del conocimiento y educación

Los espacios de interacción pedagógica al interior de las organizaciones educativas están mediados por acciones relacionadas con el conocimiento, el cual se estudia, genera, transmite o cuestiona dentro de las aulas y reuniones de trabajo que involucra a docentes, estudiantes y personal administrativo. El tono en que se dan estas interacciones construye una atmósfera que afectará en forma directa a todos sus integrantes independientemente de su nivel y actividad dentro de la organización educativa. En consecuencia resulta notablemente relevante la percepción que se tenga del ambiente en que se mueve esta actividad en torno al acontecer de la Institución de Educación Superior, puesto que ella condiciona la producción y transferencia del conocimiento que los integrantes de la organización educativa gestionan.

De acuerdo con Rojas (2006) “los conocimientos que posee una entidad educativa, en cabeza de sus directivas, docentes y demás funcionarios, se asemejan a un cultivo cuyos frutos deben ser cosechados sistemáticamente so riesgo de perderse sin provecho alguno”, lo cual solamente haría ineficiente el tiempo y esfuerzo invertidos en los espacios de interacción, llevando a una consecuente frustración, tanto personal como de los equipos de trabajo que han desarrollado acciones en relación con generación de conocimiento. Rojas también aclara que el sentido de adelantar esta cosecha de saberes se ubica en poner a disposición de los integrantes todo lo que se ha producido “de tal modo que puedan ser compartidos y utilizados por cualquier miembro de la comunidad educativa”.

2.2. Perspectiva para el análisis del clima organizacional en instituciones educativas

En Colombia existen al menos dos razones por las que la cultura es fundamental en el estudio de las organizaciones: 1) la necesidad de crear un *estilo propio de gestión*, con base en el reconocimiento de los diversos procesos culturales del

país y con una clara definición de las estrategias de desarrollo para el mismo y 2) la inclusión de la *diversidad cultural* como una dimensión clave y específica en las investigaciones relacionadas con el logro de la productividad y calidad desde una perspectiva integral.

En consecuencia es innegable la necesidad de generar una problematización específica de la cultura organizacional del sector educativo colombiano, ante la importancia estratégica que adquieren las actividades de investigación y desarrollo científico para el crecimiento y autonomía de los países subdesarrollados, pues éstos no tienen forma de incorporarse ampliamente a la revolución tecnológica si no generan capacidades endógenas de creatividad, selección de tecnologías, especialización de su propia producción de conocimientos e información y reflexión independientes acerca de sus problemas y de las capacidades disponibles para su solución.

Para el caso que nos ocupa es necesario desarrollar modelos que faciliten la evaluación institucional en reemplazo del diagnóstico organizacional empleado en las empresas de producción y más concretamente instrumentos que permitan adelantar esta labor de manera autóctona e integral, sin llegar a considerar lo nacional como único e incomparable, sino más bien reconocer que América Latina es un espacio heterogéneo que debe revalorarse.

2.3. Inclusión de la variable gestión del conocimiento

Como puede apreciarse en los resultados y análisis presentados en páginas anteriores, la variable gestión del conocimiento tiene un nivel de relevancia significativo en el análisis del clima organizacional que puede ser generalizado a las instituciones de educación superior, aunque tomando en consideración que su inclusión ha de corresponder a las dimensiones más significativas, como son las de uso de las TICs, conocimiento de las TICs por parte de los integrantes de la organización e interdependencia, con sus implicaciones de apreciación, confianza e influencia.

Dentro de la sustentación dada a la consideración de esta variable como relevante en el análisis del clima organizacional de las Instituciones de Educación Superior es necesario tomar en cuenta aspectos tales como la pertinencia general de la variable en el análisis del clima organizacional, relevancia de la gestión del conocimiento para el clima organizacional y la definición de los elementos para la estructuración de la variable gestión del conocimiento dentro del análisis del clima organizacional, los cuales se desarrollaron en el capítulo anterior.

2.3.1. Pertinencia de la gestión del conocimiento en el análisis del clima organizacional

Tal como se afirmó en el capítulo anterior, la pertinencia de la variable gestión del conocimiento dentro del análisis del clima organizacional se entiende como el sentido lógico y coherente que ella tiene dentro de los aspectos que han de tomarse en cuenta para adelantar un proceso de diagnóstico organizacional, de manera que sus dimensiones atiendan claramente este campo y contribuyan al perfeccionamiento de un procedimiento que cualifique la evaluación institucional, particularmente de las Instituciones de Educación Superior.

Por tanto, la inclusión de la variable a partir de las dimensiones que la operacionalizan debe responder a los *fundamentos* teóricos en el campo de la gestión del conocimiento organizacional en organizaciones educativas, así como conservar la *secuencialidad* con las demás variables y dimensiones tradicionalmente incluidas dentro de este tipo de instrumentos. La fundamentación se obtiene merced al riguroso estudio presentado en páginas anteriores, en tanto que la secuencialidad se origina en la síntesis y puesta en dinámica de las dimensiones previamente extrapoladas para esta variable, las cuales se sometieron a prueba mediante encuesta y análisis estadístico, logrando una variable cuyo contenido sea equilibrado y amigable dentro del contexto del instrumento para el análisis del clima organizacional.

2.3.2. Relevancia de la gestión del conocimiento en el análisis del clima organizacional

Determinar la relevancia supone adelantar una *valoración*, lo cual nos sitúa en la obligatoria necesidad de presentar opciones para la selección y decisión sobre cuáles son las dimensiones que soportan la variable gestión del conocimiento, así como la definición de las demás dimensiones y variables que la acompañan en el campo de la evaluación del clima organizacional y que eventualmente harían parte integrante del instrumento que podría emplearse a propósito de adelantar la evaluación del mismo.

La concreción de las variables para un instrumento de este talante, con sus correspondientes dimensiones y en particular de aquellas que especifican la gestión del conocimiento, requiere de *ponderar* cada una de ellas entre las demás, de manera que se pueda establecer una *prevalencia* tal que amerite su inclusión dentro de un instrumento diseñado a para el fin que nos ocupa. Es en este sentido que se ha adelantado la aplicación del instrumento con fundamento en una juiciosa revisión de la literatura, obteniendo de ella la variables más comúnmente propuestas por los autores, así como su operacionalización a partir de los significados dados a cada una de ellas, resultando en una encuesta que ubicó a cada una de las variables en condiciones tales que los encuestados pudiesen evaluarlas en relación con las otras.

Como resultado se obtuvo la puntuación individualizada para la definición de las las dimensiones, permitiendo descartar algunas y asignar índices de relevancia que ponderan su participación dentro de la evaluación del clima organizacional, tal y como se presentará más adelante en la propuesta de instrumento. Sin embargo, no se debe olvidar que la relevancia otorgada a las dimensiones, y por ende a las variables con que se relacionan, está supeditada a la historicidad personal, dado que se trata de un juicio de valor por parte de quien tiene la potestad de elegir, en este caso el encuestado.

Una vez se logra establecer una presunción de relevancia a partir de la calificación dada a cada una de las dimensiones y por su conducto a la variable, con base en la *diferenciación* adelantada a partir de las calificaciones es posible asumir que esta logra *conformidad* con la teoría, más aún cuando se ha establecido su *pertinencia*, es decir su coherencia con lo que se pretende analizar y con las demás dimensiones que se han puesto en juego.

Algunos de los criterios que definen la relevancia de la variable gestión del conocimiento y en particular las dimensiones seleccionadas son:

- La existencia de una *puntuación notablemente alta* en relación con otras dimensiones y variables, para el caso de las dimensiones seleccionadas.
- *Compatibilidad* con las demás dimensiones y variables, puesto que no se alejan de manera significativa de las demás que fueron incluidas dentro del instrumento aplicado.
- Existencia de criterios de *equilibrio* con las demás dimensiones resultantes de la evaluación, dado que en términos generales cada una de las variables acogió entre una y tres dimensiones que permiten operacionalizarla dentro de un instrumento para evaluar el clima organizacional.
- *Diferenciación* de las características de las dimensiones y la variable en relación con las demás que participan en la propuesta para diseño del instrumento, evidenciado en que cada una de ellas fue claramente conceptualizada y extrapolada respetando su sentido.
- Posibilidad de *aplicación* o desarrollo concreto dentro de un instrumento diseñado para la evaluación del clima organizacional.
- *Avance* en relación con lo existente en cuanto a la evaluación del clima organizacional, puesto que posibilita mejorarla cualitativamente como resultado de la aplicación de los criterios mencionados anteriormente.

En todo caso debe reconocerse que no se han explicitado todos los criterios de relevancia, puesto que ellos, como se afirmó anteriormente, poseen un carácter histórico, lo cual implica que necesariamente se verán ajustados en dependencia de los hechos que se sucedan en el campo del diagnóstico organizacional y la evaluación institucional, ya sea de origen privado o público, como es el caso de lo promovido por el CNA.

También es menester tomar en cuenta que la significación estadística que fundamenta esta propuesta a partir de la estadística inferencial puede verse limitada por la incertidumbre social que se presenta al analizar este tipo de fenómenos desde modelos eminentemente matemáticos, es decir, recurriendo al uso de números, calificaciones y promedios, tal y como se ha presentado en tablas anteriores.

2.3.3. Estructuración de la variable gestión del conocimiento dentro del análisis del clima organizacional.

Habiendo hecho claridad sobre la pertinencia y relevancia de la variable gestión del conocimiento, así como sus dimensiones, dentro de un instrumento para la evaluación del clima organizacional, es necesario otorgar una estructura a esta variable, para lo cual se tomará en cuenta su conceptualización de cada una de las dimensiones que han obtenido puntaje significativo y que han sido consideradas relevantes mediante el análisis de promedios y componentes principales, las cuales por ende entrarán a formar parte de la configuración del instrumento que se está proponiendo.

Dentro del clima organizacional se *concibe a la gestión del conocimiento como una variable que permite establecer la percepción de los integrantes de la organización educativa en cuanto a la producción, codificación y transferencia del conocimiento por parte de sus integrantes y en relación directa con la estructura organizacional de la misma*. La percepción del individuo en relación con la gestión del conocimiento se puede expresar a través de tres dimensiones:

- **Uso de las TICs para generar, codificar y transferir el conocimiento** objeto de trabajo de la organización educativa. Se entiende su uso como la existencia de la infraestructura y capacitación necesaria para adelantar las labores inherentes a la gestión del conocimiento, así como de políticas que promuevan su permanente usufructo con miras al aprovechamiento cada vez más refinado del saber que posee la institución y sus integrantes.
- **Conocimiento de las TICs** por parte de los integrantes de la organización como herramienta efectiva (eficiente y eficaz) para generar, codificar y transferir el conocimiento. Por conocimiento de las TICs se asume el saber hacer uso de la infraestructura existente por parte de los integrantes, sacando el mejor provecho mediante la sistematicidad y sistematización de las labores que permiten gestionar el conocimiento en todos los niveles de la organización.
- **Interdependencia** entre los individuos y grupos que conforman la institución educativa y que son el eje principal dentro de la generación, codificación y transferencia de conocimiento. Se considera la interdependencia como la afectación sistémica y coherente entre los integrantes de la institución educativa, atendiendo a criterios de apreciación, confianza e influencia como elementos fundamentales en las interacciones entre individuos y grupos.

De esta manera la variable gestión del conocimiento dentro del clima organizacional se configura y desarrolla a través de tres dimensiones, guardando equilibrio con las demás variables propuestas dentro del instrumento.

2.4. Configuración del instrumento para análisis del clima organizacional en instituciones de educación superior

González, Cruz y Franco (2006) consideran que al sistematizar evaluaciones del clima organizacional se ha de tomar en cuenta que “se trata de conocer los esquemas cognitivo – valorativos, que le dan significado psicológico, personal y

social, al trabajo, y que influyen determinadamente en el comportamiento y desempeño laboral, formados por las percepciones del personal”.

En línea con lo afirmado por los autores citados y tomando en cuenta los resultados del instrumento aplicado durante el diagnóstico, la propuesta de variables para el análisis del clima organizacional en Instituciones de Educación Superior, sintetizada en un instrumento que surta este propósito involucra los siguientes aspectos:

- *Definición de las variables* a tomar en cuenta, para lo cual se establecieron puntajes que permitiesen determinar su relevancia, como se expuso en páginas anteriores.
- *Ponderación de las variables* para análisis del clima organizacional mediante la definición de los índices de relevancia, los cuales permiten al evaluador que aplica el instrumento adelantar un análisis más equilibrado, puesto que la incidencia particular de cada una de las dimensiones y por ende de las variables está condicionada por un valor que se encuentra asociado al puntaje obtenido por cada dimensión. Al adelantar la evaluación el analista deberá multiplicar el puntaje obtenido por cada una de las afirmaciones contra el índice de relevancia, de manera que podrán verse reducidos los sesgos debidos a diligenciamientos poco ortodoxos del instrumento.
- *Propuesta de instrumento* para analizar el clima organizacional considerando la operacionalización de las variables en sus correspondientes dimensiones, el cual opera mediante la presentación de afirmaciones positivas al encuestado, las cuales valorará en una escala de cinco puntos que oscila entre el total acuerdo y el total desacuerdo, tal y como se aprecia en la tabla que se ofrece a continuación.

Nº	Variable	Dimensión	Índice de Relevancia	AFIRMACIONES	Índice de relevancia de la Variable
1	Esquemas motivacionales y reconocimiento	Importancia	1,00	La motivación al personal es importante para las directivas del programa.	0,93
		Difusión	0,90	Las formas y tipos de motivación se difunden suficientemente a todo el personal.	
		Políticas de reconocimiento	0,88	Existen políticas para el reconocimiento de las labores destacadas en cualquiera de los niveles.	
2	Toma de Decisiones	Mecanismos institucionales	0,98	Los mecanismos para la toma de decisiones permiten la participación de la comunidad académica del programa.	0,96
		Difusión	0,95	Las decisiones tomadas por los directivos se diunden en forma clara y oportuna.	
3	Relaciones Humanas	Importancia institucional	0,95	La organización se preocupa por mantener relaciones humanas cordiales.	0,95
		Actividades socialización	0,94	La realización de actividades para socialización promueve el mejoramiento de las relaciones sociales.	
		Tipos de interacción	0,96	Las interacciones entre los integrantes del departamento hacen agradable el desarrollo de las labores.	
4	Trabajo en equipo	Desarrollo tareas en equipo	0,95	El programa promueve y facilita las condiciones para el trabajo en equipo.	0,94
		Dinámicas trabajo en equipo	0,93	Las metodologías y dinámicas empleadas para el desarrollo de tareas en equipo hacen agradable el trabajo.	
5	Estilo de liderazgo	Difusión de políticas	0,99	Las políticas de direccionamiento se definen y difunden de manera clara para todos.	0,99
		Estilo de liderazgo	1,00	El estilo de liderazgo hace agradable el desarrollo de labores académicas y administrativas	
6	Comunicación	Estrategias de información	0,96	Las estrategias para el manejo de la información facilita la comunicación y el desarrollo de las actividades.	0,95
		Medios de comunicación	0,94	Los medios y procesos de comunicación facilitan un agradable ambiente de trabajo.	
7	Claridad en direccionamiento	Claridad al afrontar	1,00	Los directivos del programa afrontan con claridad el direccionamiento del mismo.	0,92
		Participación en planeación	0,87	Todos los integrantes del programa participan en la planeación institucional.	
		Conocimiento y aceptación de objetivos	0,90	Los objetivos institucionales y del programa son conocidos y aceptados por todos.	
8	Procesos administrativos	Forma de adelantar procesos	0,92	La forma en que se adelantan los procesos administrativos es práctica y facilita el cumplimiento de los objetivos.	0,90
		Funciones	0,87	La forma en que cada uno de los integrantes desarrolla sus funciones facilita un agradable ambiente de trabajo.	
		Actualización	0,90	Los procesos se actualizan con una periodicidad tal que facilita el mejor desarrollo de las actividades.	
9	Estructura organizacional	Jerarquías y niveles definidos	0,87	La existencia de una estructura organizacional con jerarquías y niveles de responsabilidad definidos facilita el desarrollo de las actividades.	0,88
		Conocimiento por la comunidad	0,89	La comunidad educativa conoce el funcionamiento de la estructura organizacional.	
10	Esquemas de control	Esquemas adoptados	0,95	Los esquemas para controlar la gestión y actividades de las personas son amigables.	0,88
		Selección de personas que controlan	0,86	Las personas que ejercen el control a los procesos, la gestión y demás actividades institucionales son idóneas.	
		Frecuencia de los controles	0,83	La frecuencia con que se realizan controles a las funciones, procesos y gestión es la adecuada.	
11	Sentido de pertenencia	Pertenencia demostrada	1,00	Los integrantes del programa demuestran sentido de pertenencia.	1,00
12	Gestión del conocimiento	Uso de TICs para generar, codificar y transferir	0,95	El uso dado a las tecnologías de la información para generar, codificar y transferir conocimientos facilitan la labor académica.	0,92
		Conocimiento de TICs	0,94	El conocimiento que los individuos tienen de las Tecnologías de Información y Comunicación (TICs) facilita el desarrollo de la labor académica.	
		Interdependencia	0,88	La interdependencia fluida entre grupos facilita el desarrollo de las tareas académicas.	

Tabla N° 10. Estructura del instrumento para evaluación del clima organizacional.

2.5. Aplicación del instrumento para análisis del clima organizacional en instituciones de educación superior

Con el ánimo de iniciar el proceso de validación del instrumento diseñado se aplicó a una muestra de 22 profesores pertenecientes al programa de Educación Física, obteniéndose como resultados los siguientes:

- No se presentaron observaciones al diseño del instrumento, el cual fue de fácil comprensión y resolución.
- Los puntajes alcanzados dentro de cada una de las afirmaciones, surgidas de las variables y dimensiones propuestas, permiten inferir la posibilidad de analizar el clima organizacional del programa mediante la aplicación del instrumento a una muestra más significativa de docentes.
- La ponderación de cada uno de los puntajes, mediante el ajuste que se recomienda dentro del diseño del instrumento permite un análisis más objetivo del clima organizacional, dando mayor peso a aquellas dimensiones que se consideran más importantes.

En la tabla N° 11 se pueden apreciar los resultados que arrojó la aplicación desde el punto de vista estadístico.

Código Variable y Dimensión	Variable	Dimensión	Puntaje Promedio	Porcentaje	Índice de Relevancia	Porcentaje Ponderado	Puntaje Ponderado
V1-D1	Esquemas motivacionales	Importancia	4,24	84,76	1,00	84,76	4,24
V1-D2		Difusión	3,86	77,14	0,90	86,78	3,95
V1-D3		Políticas de reconocimiento	3,43	68,57	0,88	80,62	3,55
V2-D2	Toma de decisiones	Mecanismos institucionales	3,48	69,52	0,98	71,93	3,50
V2-D3		Difusión	3,43	68,57	0,95	73,39	3,48
V3-D1	Relaciones Humanas	Importancia institucional	4,05	80,95	0,95	85,77	4,10
V3-D2		Actividades socialización	3,95	79,05	0,94	85,07	4,01
V3-D3		Tipos de interacción	4,29	85,71	0,96	89,33	4,32
V4-D1	Trabajo en equipo	Desarrollo tareas en equipo	3,57	71,43	0,95	76,25	3,62
V4-D2		Dinámicas trabajo en equipo	4,05	80,95	0,93	88,18	4,12
V5-D1	Estilo de liderazgo	Difusión de políticas	4,00	80,00	0,99	81,20	4,01
V5-D2		Estilo de liderazgo	3,90	78,10	1,00	78,10	3,90
V6-D1	Comunicación	Estrategias de información	4,00	80,00	0,96	83,61	4,04
V6-D2		Medios de comunicación	4,05	80,95	0,94	86,98	4,11
V7-D1	Claridad en direccionamiento	Claridad al afrontar	3,95	79,05	1,00	79,05	3,95
V7-D2		Participación en planeación	3,62	72,38	0,87	85,63	3,75
V7-D3		Conocimiento y aceptación de objetivos	3,95	79,05	0,90	88,69	4,05
V8-D1	Procesos administrativos	Forma de adelantar procesos	3,76	75,24	0,92	83,67	3,85
V8-D2		Funciones	4,10	81,90	0,87	95,16	4,23
V8-D3		Actualización	3,90	78,10	0,90	87,73	4,00
V9-D1	Estructura organizacional	Jerarquías y niveles definidos	4,19	83,81	0,87	97,06	4,32
V9-D2		Conocimiento por la comunidad	3,81	76,19	0,89	87,03	3,92
V10-D1	Esquemas de control	Esquemas adoptados	3,90	78,10	0,95	82,91	3,95
V10-D2		Selección de personas que controlan	3,90	78,10	0,86	92,55	4,05
V10-D3		Frecuencia de los controles	3,90	78,10	0,83	94,96	4,07
V11-D1	Sentido de pertenencia	Pertenencia demostrada	4,38	87,62	1,00	87,62	4,38
V12-D10	Gestión del conocimiento	Uso de TICs para generar, codificar y transferir	4,33	86,67	0,95	91,49	4,38
V12-D11		Conocimiento de TICs	4,38	87,62	0,94	93,64	4,44
V12-D8		Interdependencia	4,33	86,67	0,88	98,71	4,45

Tabla N° 11. Resultados del pilotaje del instrumento diseñado.

CONCLUSIONES

La revisión teórica adelantada permite establecer que existe una gran diversidad de variables que pueden ser tenidas en cuenta dentro de la evaluación y posterior análisis del clima organizacional en las diferentes empresas e instituciones, ya sean estas privadas o públicas, con objeto social orientado a la producción de bienes o servicios o, como es el caso, destinadas a la educación superior. En este sentido todas las organizaciones poseen elementos en común que pueden ser tenidos en cuenta al momento de diseñar instrumentos para el análisis del clima organizacional; estos elementos están relacionados con la toma de decisiones, los esquemas motivacionales y de reconocimiento, las relaciones humanas, el trabajo en equipo, el estilo de liderazgo, la comunicación organizacional, el direccionamiento estratégico, los esquemas de control, el sentido de pertenencia de los integrantes y en general todos los procesos administrativos que atañen al negocio.

Dentro de los aspectos mencionados cobran una notable relevancia aquellos que tienen que ver con el estilo de liderazgo, las relaciones humanas y la toma de decisiones dado que ellas condicionan notablemente el ambiente en que se mueve la actividad diaria de los empleados y definen el tono en que se han de propiciar los procesos de producción, razón de ser de la integración de los seres que conforman la comunidad denominada organización.

Sin embargo, dentro de las Instituciones de Educación Superior, como es el caso del Departamento de Educación Física de la Universidad Libre, Seccional Bogotá, se ha logrado establecer la pertinencia de dimensiones que conforman la variable gestión del conocimiento y que permiten captar la percepción del clima organizacional que poseen los integrantes de la organización, a través de la fundamentación teórica de cada una de ellas, soportada en la reflexión crítica del

investigador a partir de postulados de autores que han estudiado la gestión del conocimiento, tanto aplicada a las organizaciones productivas como en el campo educativo.

La variable gestión del conocimiento resulta relevante dentro de la configuración de un instrumento para la evaluación y análisis del clima organizacional, lo cual se hace evidente en la obtención de puntajes notablemente significativos por parte de las dimensiones asociadas a ella, a partir de la aplicación de la encuesta a los integrantes del Departamento de Educación Física de la Universidad Libre, Seccional Bogotá, cuyos resultados fueron sometidos al análisis de promedios y de componentes principales, permitiendo establecer que el conocimiento de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs), el uso de las TICs y la interdependencia entre los equipos y personas que producen, codifican y transfieren conocimiento relevante dentro de la organización constituyen aquellas dimensiones a contemplar como parte de la gestión del conocimiento dentro del diseño de instrumento para el análisis del clima organizacional de las Instituciones de educación Superior.

Como ha sido demostrado, la *pertinencia* de cada una de las dimensiones, extrapoladas a partir de las propuestas teóricas y mediadas por las afirmaciones planteadas a los encuestados, está sustentada en sus relaciones con la gestión del conocimiento y a su vez con la razón de ser de la institución de educación superior. Su inclusión dentro del instrumento propuesto se viabiliza dado que garantiza lógica y coherencia con las demás variables contempladas, posibilitando la estructuración de un instrumento equilibrado en su contenido y amigable con el encuestado al momento de estudiar y evaluar las afirmaciones que la encuesta contiene.

El establecimiento de la *relevancia* de la variable se ha soportado tanto en su pertinencia como en los resultados estadísticos obtenidos a partir de la valoración que los integrantes de la organización asignan a cada una de las dimensiones predefinidas mediante la operacionalización de las variables en sus

correspondientes dimensiones y afirmaciones resultantes, permitiendo ponderar la participación de cada una de ellas dentro del análisis del clima organizacional para el grupo estudiado, así como establecer una prevalencia de las mismas a partir de su presencia en las diferentes conceptualizaciones y propuestas de los autores consultados. Así, a mayor prevalencia, mayor opción de ser incluida como parte del instrumento final propuesto.

El análisis mediante componentes principales, apoyado en la aplicación de promedios estadísticos permite inferir que los resultados obtenidos dentro de la población y organización estudiada pueden ser generalizables a otras Instituciones de Educación Superior, más aún cuando por parte de los entes reguladores de la calidad educativa en nuestro país no se contempla en forma taxativa el clima organizacional; sumado al hecho de que la teoría no evidencia la inclusión de la gestión del conocimiento como variable relevante dentro del diagnóstico organizacional ni del clima que al interior de las instituciones se pueda presentar.

El instrumento propuesto permite perfeccionar la evaluación de las Instituciones de Educación Superior, especialmente en el campo de la gestión organizacional, cualificando el campo de la evaluación del clima organizacional, dado que incorpora, organiza y categoriza las variables y dimensiones que permiten absorber y analizar la percepción de los integrantes de la organización, facilitando además una evaluación más equilibrada al asignar índices de relevancia para cada una de las dimensiones y las afirmaciones que las desarrollan al momento de ser presentadas a los integrantes de la organización que resuelven el instrumento.

La aplicación del instrumento diseñado a los integrantes del programa de Licenciatura en Educación Física de la Universidad Libre Seccional Bogotá, permite inferir que la confección del mismo resulta adecuado para la obtención de información tendiente al análisis del clima organizacional, no solamente del programa en cuestión, sino de otras Instituciones de Educación Superior que

requieran de optimizar los instrumentos para la autoevaluación institucional, cualquiera sean los fines que ella persiga.

El desarrollo de este ejercicio teórico y conceptual posibilita el perfeccionamiento de diversas habilidades comunicativas, así como la cualificación personal a través del avance en tareas de investigación, puesto que en cumplimiento de ellas se han adelantado actividades tendientes al conocimiento y uso de herramientas estadísticas adecuadas al trabajo de todo investigador y gerente educativo, así como el desarrollo de consultas bibliográficas y personales que llevan consigo la cualificación en los campos teórico, conceptual y laboral.

BIBLIOGRAFÍA

ANDRADE RODRÍGUEZ, Horacio. En: La comunicación en las organizaciones. México. Editorial Trillas. 1997.

AMBROSI, Hugo O. La verdad de las estadísticas: aprender con los datos. Argentina. Lumiere. 2008.

ÁVILA G. Edgar Hernán. La formación pedagógica del licenciado en educación física, recreación y deporte. En: Revista Reflexiones. Vol. 2008 – 2009. Colombia.

BLANCHARD, Ken; RANDOLPH, Alan y GRAZIER, Peter. Trabajo en Equipo Go Team!. Planeta DeAgostini. Barcelona. 2006.

BRUNET, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. México. Ed. Trillas. 1997.

BUENO CAMPOS, Eduardo. El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual, *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. LIII, Agosto, pp. 207 – 229. 1998

BUENO, Eduardo. Una reflexión crítica sobre la comprensión de la Sociedad y Economía del Conocimiento: la era de los intangibles. En: Capital Intelectual. N° 0. España. 2005.

BUENOS CAMPOS, Eduardo y Otros. Gestión del conocimiento en universidades y organismos públicos de investigación. Comunidad de Madrid. 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Santafé de Bogotá. McGraw Hill. 2000.

Consejo Nacional de Acreditación – CNA. Apreciación de Condiciones Iniciales, Guía de procedimiento CNA 01. Tercera Edición. Bogotá. 2006.

Consejo Nacional de Acreditación – CNA. Lineamientos para la acreditación institucional, Serie Documentos CNA N° 2. Bogotá. 2006.

DEL MORAL B., Anselmo y Otros. Gestión del conocimiento. Thompson Editores. España. 2007.

Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP. Cultura Organizacional. 2003.

Departamento Administrativo de la Función Pública. Bienestar social laboral. 2002. Colombia.

Departamento Administrativo de la Función Pública. Guía para el diseño de un sistema de evaluación y control de gestión. Colombia. 2002.

Departamento Administrativo de la Función Pública. Hacia una visión sistémica de la gestión pública. Colombia. 2004.

Diccionario Ilustrado Océano de la Lengua Española. Océano. España. 2003.

DESSLER, Gary. Administración de personal. México. Pearson Educación. 2001.

DRUCKER, Peter F. La sociedad postcapitalista. Editorial Norma. Bogotá. 2004.

FERNÁNDEZ AGUERRE, Tabaré. Clima organizacional en las escuelas: un enfoque comparativo para México y Uruguay. En: Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. 2004. Vol. 2 N° 2. Pág. 46. Consultado en: www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol2n2/Tabare.pdf

FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos (Coordinador). La comunicación en las organizaciones. México. Editorial Trillas. 1997.

GONZÁLEZ, Juan Manuel y Otros. Factores psicosociales y salud mental en el trabajo. Universidad de Guadalajara. México. 2006.

HARRIS, Jeff Jr. Administración de recursos humanos. México. Editorial Limusa. 1987.

HODGE, B.J., ANTHONY, William P. y GALES, Lawrence M. Teoría de la organización, un enfoque estratégico. España. Pearson Prentice Hall. Sexta edición. 2007.

ICONTEC. NTC – ISO 9000. Colombia. Primera actualización. 2006.

JONES, Gareth R. Teoría organizacional, diseño y cambio en las organizaciones. México. Pearson Prentice Hall. Quinta edición. 2008.

KATZ, Daniel y KAHN, Robert L. Psicología social de las organizaciones. México. Ed. Trillas. 1993.

MARRERO, Leví. La tierra y sus recursos. Bogotá. Publicaciones Cultural S.A. 1975.

MORIN, Edgar. Los siete saberes necesarios para la educación del futuro. Editorial Magisterio. Colombia. 2006

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Transformación cultural en las organizaciones un modelo para la gestión del cambio. Colombia. Editorial Limusa S.A. 2006.

MESTRE G., Ulises, FUENTES G., Homero y ÁLVAREZ V., Ilsa. La didáctica como ciencia: una necesidad de la educación superior en nuestros tiempos. En: Revista Praxis Educativa. Universidad Nacional de Pampa. 2005.

MOJICA, Francisco José y Otros. Estudio prospectivo Escuela Politécnica del Ejército Ecuador 2015. Bogotá. Universidad Externado de Colombia. 2005.

MUÑOZ M., José Arturo. Las prácticas pedagógicas y sus relaciones de poder. En: Pedagogía, discurso y poder. Bogotá. Corpordic. 1990.

NONAKA, Ikujiro. La empresa creadora de conocimiento. En: Harvard Business Review, Gestión del conocimiento. Ediciones Deusto S.A. España. 2000. Pp. 23 – 49.

ORDOÑEZ y PARREÑO. Aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento: un análisis dinámico del conocimiento de la empresa. En: Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 11, Nº 1, 2005, pp. 165-177

PELUFFO A. Martha Beatriz. La gestión del conocimiento y el aprendizaje aplicada al desarrollo universitario. Universidad Central. Chile. 2005.

PELUFFO A. Martha y CATALÁN C. Edith. Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público. CEPAL. Naciones Unidas. Chile. 2002.

ROCA, Francisco. Gestión del conocimiento en los departamentos de calidad y producción. Tesis. Universidad Politécnica de Cataluña. 2006. Pág. 15. Disponible en: <http://upcommons.upc.edu/pfc/bitstream/2099.1/3064/1/54016-1.pdf>

RODRÍGUEZ M., Darío. Diagnóstico organizacional. México. Alfaomega Grupo Editor en convenio con Universidad Católica de Chile. 2005.

ROJAS Q., Juan Manuel. Gestión educativa en la sociedad del conocimiento. Colombia. Magisterio. 2006.

SIMON, Pierre y ALBERT, Lucien. Las relaciones interpersonales. Barcelona. Ed. Herder. 1989.

STUMPF, Stephen A. y MULLEN, Thomas P. Estrategia y Liderazgo. Colombia. Legis. 1993.

UNESCO, Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe. Educación de calidad para todos: Un asunto de derechos humanos. UNESCO Santiago. Santiago de Chile. 2007.

UNESCO. Informe Mundial de la UNESCO. Hacia las sociedades del conocimiento. Ediciones UNESCO. 2005.

UNESCO y Secretaría de Educación Pública de México. Proyecto Regional de Indicadores Educativos (PRIE) – Cumbre de las Américas. Panorama educativo 2007: Desafíos alcanzados y por alcanzar. México. 2007

URDANETA BALLÉN, Orlando. “El desarrollo del capital humano en el escenario de la globalización. Modelo U.”. 3R Editores. Bogotá 2004.

VEGA, Diana y otros. Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá – Colombia (1994 – 2005). En: Revista Diversitas, Perspectivas en Psicología. Universidad Santo Tomás Facultad de Psicología. Vol. 2 N°. 2.

VIVAS ROSAS Rodrigo Hernán. Conferencia “Hablemos de Liderazgo. Consultado en:

http://www.cipasla.org/material_divulgativo/desarrollo/que_significa_liderazgo.pdf.

[Octubre 6 de 2007](#).

VIVAS L., Salvador y PEREZ B., Fernando Juan. Gestión del conocimiento y variables organizativas: un estudio aplicado a la gran empresa española. XX Congreso Anual de AEDEM Vol. 1, 2007. Ponencias. Consultado en <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2487699>

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario para la determinación de variables intervinientes

UNIVERSIDAD LIBRE																	
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN																	
DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN FÍSICA																	
CUESTIONARIO PARA DETERMINACIÓN DE VARIABLES INTERVINIENTES EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL																	
PRESENTACIÓN:																	
El Clima Organizacional se define como la percepción que cada uno tiene de la realidad laboral individual y comunitaria en relación con el ambiente particular de la organización donde se trabaja, el cual se encuentra condicionado por las interacciones sociales, los fines y la estructura de la organización, surgidos a partir de las mismas actividades de cada uno de sus integrantes, logrando gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano, dado que afecta la conducta de todos.																	
OBJETIVO DE LA ENCUESTA:																	
La presente encuesta busca establecer las variables que intervienen dentro de la descripción del Clima Organizacional del Departamento de Educación Física de la Universidad Libre, como base para su posterior análisis y mejoramiento en favor del cumplimiento de la misión educativa. Los datos recolectados solamente serán empleados en cumplimiento del objetivo descrito y con carácter investigativo.																	
Su vinculación con el Programa de Licenciatura en Educación Básica con Énfasis en Educación Física, Recreación y Deporte es:																	
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr><td>Docente Catedrático</td><td></td></tr> <tr><td>Docente Media Jornada</td><td></td></tr> <tr><td>Docente Jornada Completa</td><td></td></tr> </table>		Docente Catedrático		Docente Media Jornada		Docente Jornada Completa		<table border="1" style="width: 100%;"> <tr><td>Personal Directivo</td><td></td></tr> <tr><td>Personal Administrativo</td><td></td></tr> <tr><td>Personal de Apoyo</td><td></td></tr> </table>		Personal Directivo		Personal Administrativo		Personal de Apoyo			
Docente Catedrático																	
Docente Media Jornada																	
Docente Jornada Completa																	
Personal Directivo																	
Personal Administrativo																	
Personal de Apoyo																	
Por favor indique su acuerdo o desacuerdo con cada una de las afirmaciones, tomando en cuenta las cinco opciones de la escala descrita y marcando con una equis "X" en la casilla correspondiente.																	
Nº	AFIRMACIONES	5	4	3	2	1											
		En total acuerdo	En parcial acuerdo	Indiferente	En parcial desacuerdo	En total desacuerdo											
1	El Clima Organizacional de una institución educativa está condicionado por las relaciones entre las personas que laboran en ella.																
2	El Clima Organizacional puede entenderse como la percepción individual del ambiente dentro del cual se labora.																
3	El Clima Organizacional condiciona la productividad académica de la organización educativa.																
4	Las opciones y mecanismos institucionalizados para el proceso de toma de decisiones afectan el clima organizacional.																
5	La difusión dada a las decisiones tomadas por los diferentes niveles de la institución influyen en el clima organizacional.																
6	La importancia dada por la institución a la motivación del personal afecta el clima organizacional.																
7	La difusión dada por la organización a las formas y tipos de motivación establecidos para todo el personal afectan el clima organizacional.																
8	La existencia y aplicación de políticas para el reconocimiento de las labores destacadas realizadas por parte del personal ADMINISTRATIVO Y DE ESTUDIANTES afecta el clima organizacional.																
9	La importancia otorgada por la institución a las relaciones humanas y su mejoramiento afectan el clima organizacional.																
10	La realización de actividades para socialización y promoción de las relaciones sociales influyen en la percepción del clima organizacional.																
11	Las formas y tipos de interacción que se producen entre los integrantes de la institución educativa afectan el clima organizacional.																
12	El desarrollo de tareas apoyados en equipos de trabajo ya sea institucionalizados o no, afectan el clima organizacional del Departamento de Educación Física.																

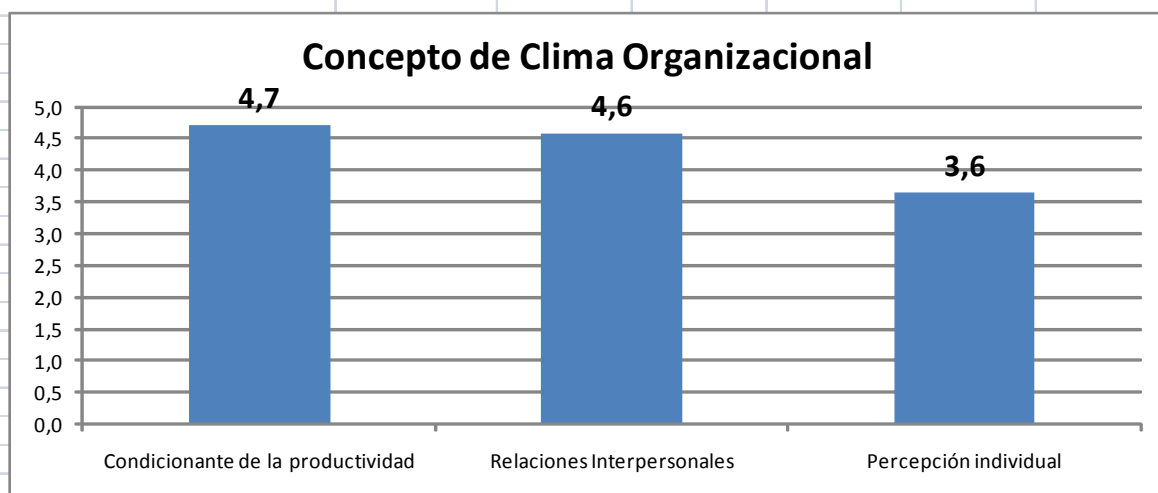
Nº	AFIRMACIONES	5	4	3	2	1
		En total acuerdo	En parcial acuerdo	Indiferente	En parcial desacuerd o	En total desacuerd o
13	Las metodologías y dinámicas establecidas por la organización o acordadas al interior del equipo de trabajo para desarrollar sus tareas influyen en el clima organizacional.					
14	El establecimiento de políticas de dirección y su difusión por parte de las directivas afectan el clima organizacional.					
15	El estilo de liderazgo adoptado por las diferentes instancias administrativas y académicas influyen en el clima organizacional.					
16	Las estrategias puestas en marcha dentro de la institución educativa para el manejo de la información afectan el clima organizacional.					
17	Los medios y procesos de comunicación establecidos en la institución influyen en el clima organizacional.					
18	La claridad con que los directivos del programa afrontan el direccionamiento del mismo influye en el clima organizacional.					
19	La participación de los integrantes del programa en la planeación institucional y su difusión influyen en el clima organizacional.					
20	El conocimiento y aceptación de los objetivos institucionales y del programa por parte de los integrantes de la comunidad educativa influye en el clima organizacional.					
21	La forma en que se adelantan los procesos administrativos definidos para el cumplimiento de la misión institucional afectan la percepción individual del clima organizacional.					
22	La forma en que se desarrollan las funciones por parte de cada uno de los integrantes de la organización afectan el clima organizacional.					
23	La actualización y ajuste periódico de los procesos y funciones administrativas influyen en la percepción del clima organizacional.					
24	La existencia de una estructura organizacional con jerarquías y niveles de responsabilidad definidos afecta el clima organizacional.					
25	El conocimiento que la comunidad educativa tenga sobre la estructura organizacional y su funcionamiento influye en el clima organizacional.					
26	Los esquemas adoptados para ejercer el control a la gestión y actividades de la institución influencia la percepción del clima organizacional					
27	La selección de personas que ejercen el control a los procesos, la gestión y demás actividades institucionales afectan la percepción del clima organizacional.					
28	La frecuencia con que se realizan actividades de control a las funciones, procesos y gestión en general afecta el clima organizacional.					
29	El sentido de pertenencia que demuestran los integrantes de la comunidad académica con la institución influye en el clima organizacional.					
30	La existencia, difusión y aceptación de símbolos institucionales por parte de los integrantes de la institución educativa influye en el clima organizacional.					
31	Las políticas definidas por la Universidad Libre para gestionar el conocimiento producido por sus integrantes afecta el clima organizacional del Departamento de Educación Física.					
32	El nivel de dominio de los conocimientos por parte de los estudiantes afecta la percepción del clima organizacional dentro del programa de Educación Física.					
33	El nivel de dominio y gestión de los conocimientos a enseñar por parte de los docentes afecta el clima organizacional de la institución educativa.					
34	La disposición hacia la generación de estrategias de aprendizaje por parte de los estudiantes para facilitar la gestión de sus conocimientos afecta el clima organizacional.					
35	La disposición hacia la generación de estrategias didácticas por parte de los docentes para facilitar el proceso de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes afecta el clima organizacional.					
36	La cooperación frecuente entre personas y grupos para generar conocimiento afecta el clima organizacional.					

Nº	AFIRMACIONES	5	4	3	2	1
		En total acuerdo	En parcial acuerdo	Indiferente	En parcial desacuerd o	En total desacuerd o
37	El intercambio de información entre individuos y grupos en un ambiente de confianza afecta el clima organizacional.					
38	La interdependencia entre individuos y/o grupos en la realización de tareas académicas afecta el clima organizacional.					
39	La influencia de otros grupos o individuos en la realización de sus tareas y actividades académicas afecta el clima organizacional.					
40	El uso adecuado o inadecuado de las tecnologías de la información para generar, codificar y transferir conocimientos necesarios dentro de la labor académica afecta el clima organizacional.					
41	El conocimiento que los individuos tienen de las Tecnologías de Información y Comunicación (TICs) afecta el clima organizacional del programa de Educación Física.					
	Agradezco su colaboración en apoyo del mejoramiento institucional y de la educación en general.					

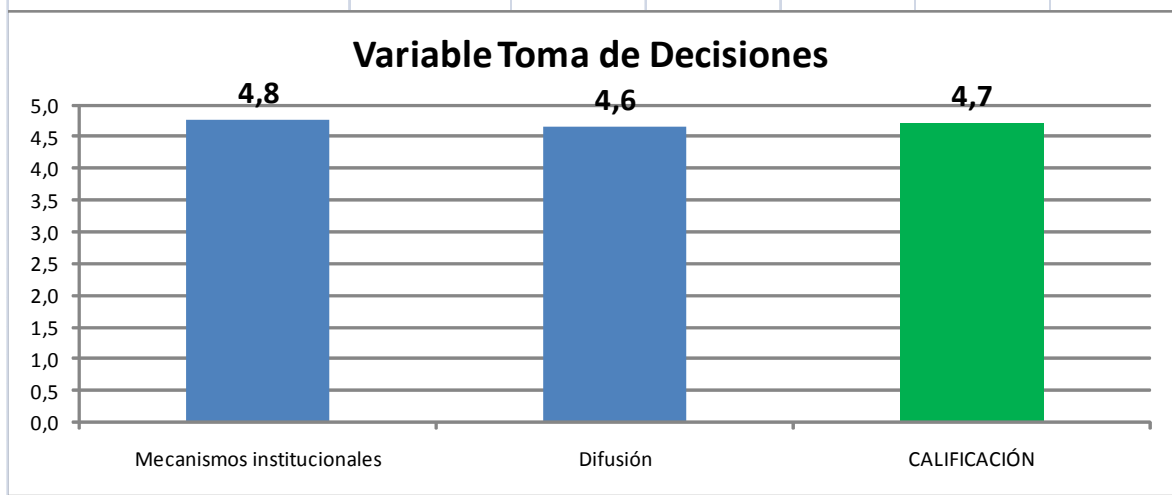
EHAG 20-05-10

Anexo 2. Tabulación y graficación encuesta sobre pertinencia de variables en la evaluación del clima organizacional

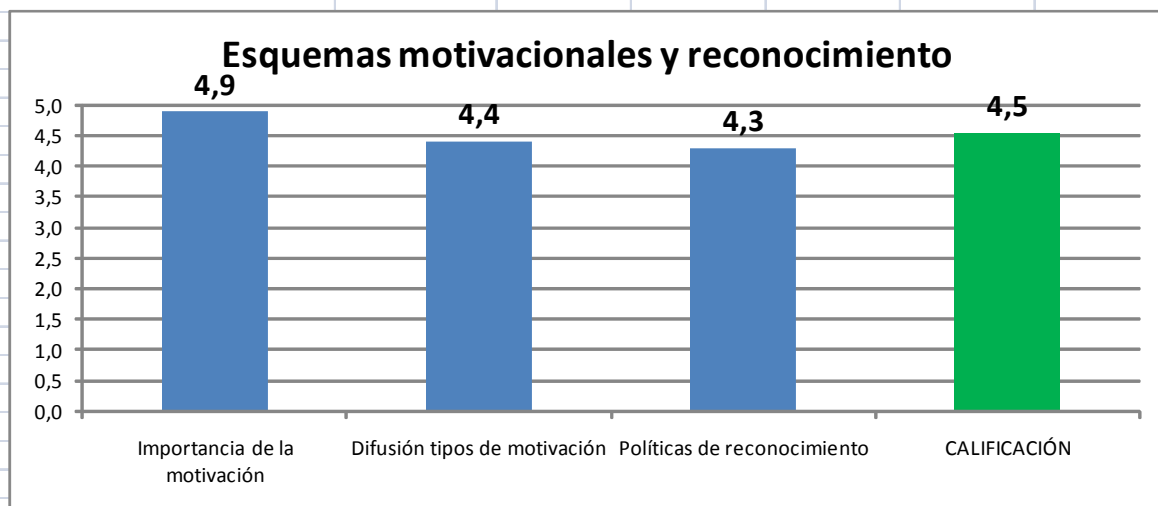
CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL						
Concepto	Suma Acuerdo (Parcial + Total)	En total acuerdo	En parcial acuerdo	Indiferente	En parcial desacuerdo	En total desacuerdo
Condicionante de la productividad	4,7	3,5	1,2	0,0	0,0	0,0
Relaciones Interpersonales	4,6	4,1	0,5	0,2	0,0	0,0
Percepción individual	3,6	1,8	1,9	0,2	0,2	0,0



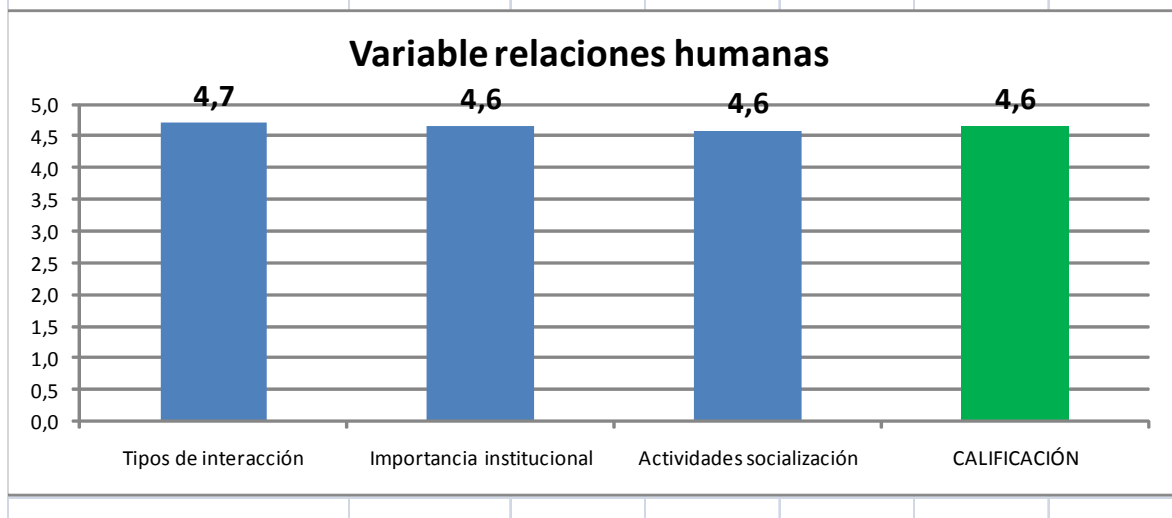
VARIABLE 2: TOMA DE DECISIONES						
Dimensión	Suma Acuerdo (Parcial + Total)	En total acuerdo	En parcial acuerdo	Indiferente	En parcial desacuerdo	En total desacuerdo
Mecanismos institucionales	4,8	3,8	0,9	0,0	0,0	0,0
Difusión	4,6	3,2	1,4	0,0	0,0	0,0
CALIFICACIÓN	4,7	3,5	1,2	0,0	0,0	0,0



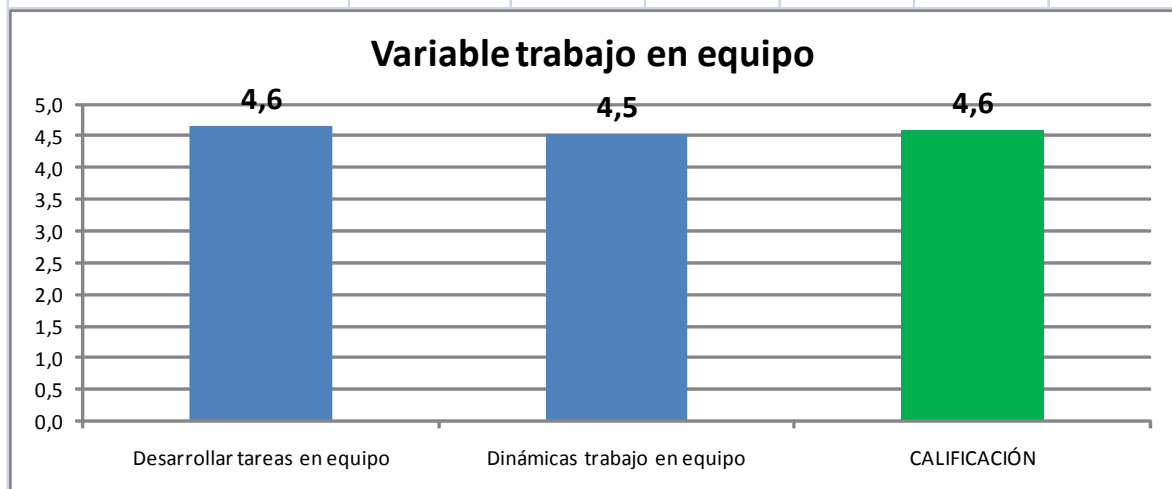
VARIABLE 1: ESQUEMAS MOTIVACIONALES Y RECONOCIMIENTO						
Concepto	Suma Acuerdo (Parcial + Total)	En total acuerdo	En parcial acuerdo	Indiferente	En parcial desacuerdo	En total desacuerdo
Importancia de la motivación	4,9	4,4	0,5	0,0	0,0	0,0
Difusión tipos de motivación	4,4	3,2	1,2	0,2	0,0	0,0
Políticas de reconocimiento	4,3	2,6	1,6	0,0	0,0	0,1
CALIFICACIÓN	4,5	3,4	1,1	0,1	0,0	0,0



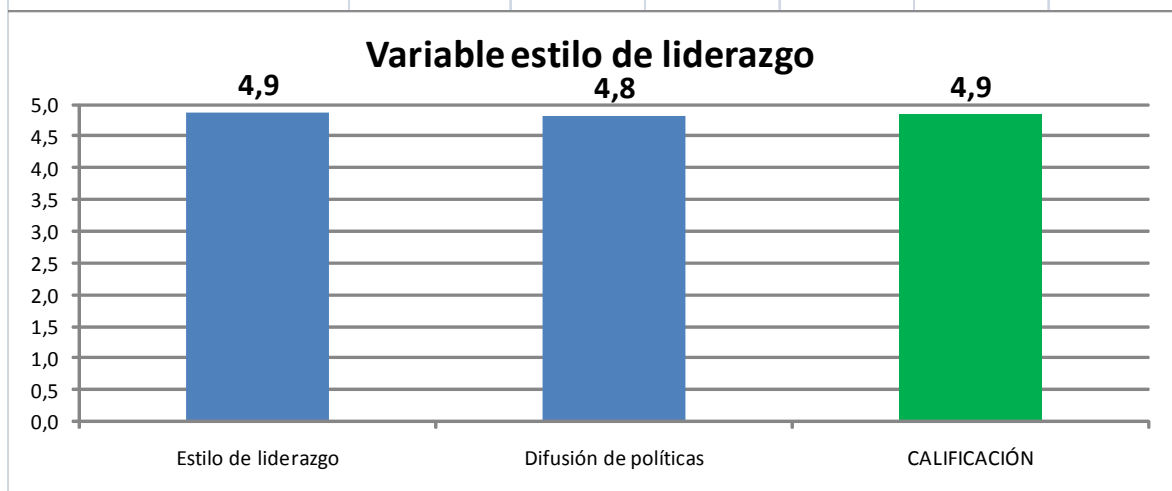
VARIABLE 3: RELACIONES HUMANAS						
Dimensión	Suma Acuerdo (Parcial + Total)	En total acuerdo	En parcial acuerdo	Indiferente	En parcial desacuerdo	En total desacuerdo
Tipos de interacción	4,7	3,5	1,2	0,0	0,0	0,0
Importancia institucional	4,6	4,4	0,2	0,0	0,0	0,1
Actividades socialización	4,6	4,1	0,5	0,2	0,0	0,0
CALIFICACIÓN	4,6	4,0	0,6	0,1	0,0	0,0



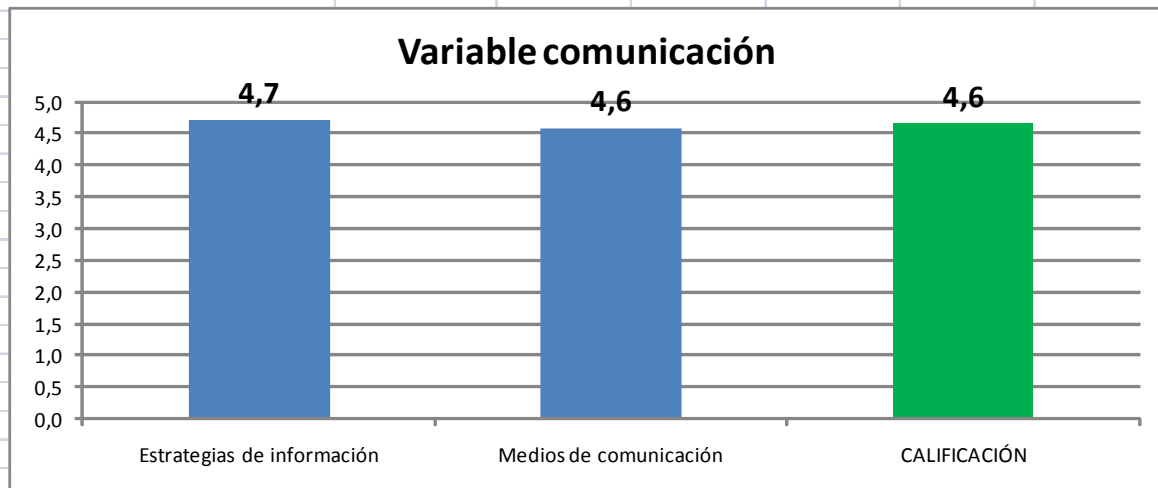
VARIABLE 4: TRABAJO EN EQUIPO						
Concepto	Suma Acuerdo (Parcial + Total)	En total acuerdo	En parcial acuerdo	Indiferente	En parcial desacuerdo	En total desacuerdo
Desarrollar tareas en equipo	4,6	3,2	1,4	0,0	0,0	0,0
Dinámicas trabajo en equipo	4,5	3,8	0,7	0,2	0,0	0,0
CALIFICACIÓN	4,6	3,5	1,1	0,1	0,0	0,0



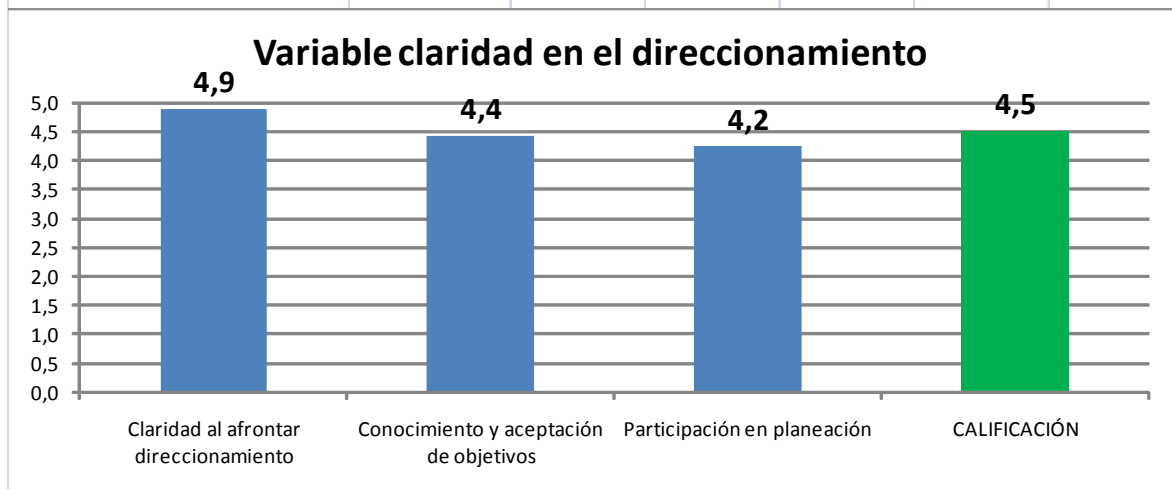
VARIABLE 5: ESTILO DE LIDERAZGO						
Dimensión	Suma Acuerdo (Parcial + Total)	En total acuerdo	En parcial acuerdo	Indiferente	En parcial desacuerdo	En total desacuerdo
Estilo de liderazgo	4,9	4,4	0,5	0,0	0,0	0,0
Difusión de políticas	4,8	4,1	0,7	0,0	0,0	0,0
CALIFICACIÓN	4,9	4,3	0,6	0,0	0,0	0,0



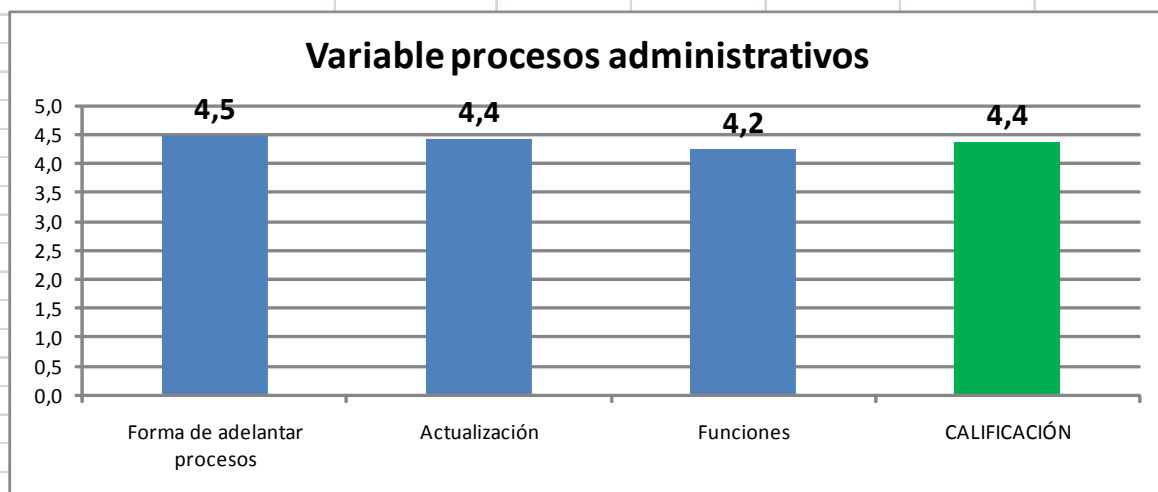
VARIABLE 6: COMUNICACIÓN						
Concepto	Suma Acuerdo (Parcial + Total)	En total acuerdo	En parcial acuerdo	Indiferente	En parcial desacuerdo	En total desacuerdo
Estrategias de información	4,7	3,5	1,2	0,0	0,0	0,0
Medios de comunicación	4,6	4,1	0,5	0,2	0,0	0,0
CALIFICACIÓN	4,6	3,8	0,8	0,1	0,0	0,0



VARIABLE 7: CLARIDAD EN EL DIRECCIONAMIENTO						
Dimensión	Suma Acuerdo (Parcial + Total)	En total acuerdo	En parcial acuerdo	Indiferente	En parcial desacuerdo	En total desacuerdo
Claridad al afrontar direccionamien	4,9	4,4	0,5	0,0	0,0	0,0
Conocimiento y aceptación de obje	4,4	3,2	1,2	0,2	0,0	0,0
Participación en planeación	4,2	3,5	0,7	0,4	0,0	0,0
CALIFICACIÓN	4,5	3,7	0,8	0,2	0,0	0,0



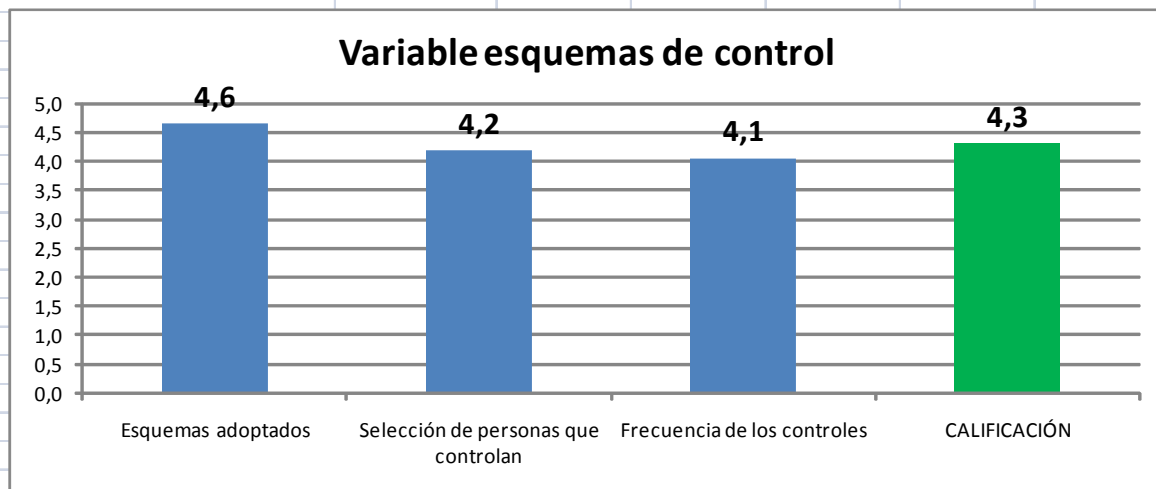
VARIABLE 8: PROCESOS ADMINISTRATIVOS						
Concepto	Suma Acuerdo (Parcial + Total)	En total acuerdo	En parcial acuerdo	Indiferente	En parcial desacuerdo	En total desacuerdo
Forma de adelantar procesos	4,5	3,5	0,9	0,2	0,0	0,0
Actualización	4,4	3,2	1,2	0,0	0,1	0,0
Funciones	4,2	3,5	0,7	0,2	0,1	0,0
CALIFICACIÓN	4,4	3,4	0,9	0,1	0,1	0,0



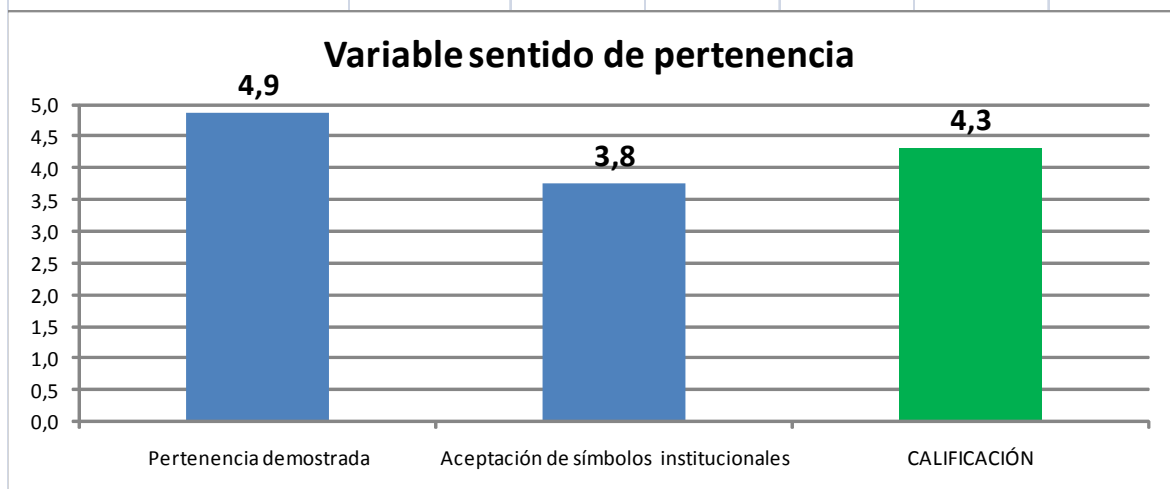
VARIABLE 9: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL						
Dimensión	Suma Acuerdo (Parcial + Total)	En total acuerdo	En parcial acuerdo	Indiferente	En parcial desacuerdo	En total desacuerdo
Conocimiento por la comunidad	4,4	2,9	1,4	0,2	0,0	0,0
Jerarquías y niveles definidos	4,2	3,5	0,7	0,2	0,0	0,1
CALIFICACIÓN	4,3	3,2	1,1	0,2	0,0	0,0



VARIABLE 10: ESQUEMAS DE CONTROL						
Concepto	Suma Acuerdo (Parcial + Total)	En total acuerdo	En parcial acuerdo	Indiferente	En parcial desacuerdo	En total desacuerdo
Esquemas adoptados	4,6	3,2	1,4	0,0	0,0	0,0
Selección de personas que controlan	4,2	3,2	0,9	0,4	0,0	0,0
Frecuencia de los controles	4,1	2,6	1,4	0,4	0,0	0,0
CALIFICACIÓN	4,3	3,0	1,3	0,2	0,0	0,0



VARIABLE 11: SENTIDO DE PERTENENCIA						
Dimensión	Suma Acuerdo (Parcial + Total)	En total acuerdo	En parcial acuerdo	Indiferente	En parcial desacuerdo	En total desacuerdo
Pertenencia demostrada	4,9	4,4	0,5	0,0	0,0	0,0
Aceptación de símbolos institucionales	3,8	2,4	1,4	0,5	0,0	0,0
CALIFICACIÓN	4,3	3,4	0,9	0,3	0,0	0,0



VARIABLE 12: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO						
Dimensión	Suma Acuerdo (Parcial + Total)	En total acuerdo	En parcial acuerdo	Indiferente	En parcial desacuerdo	En total desacuerdo
Uso TICs generar, codificar y trans	4,6	3,2	1,4	0,0	0,0	0,0
Conocimiento de TICs	4,6	2,9	1,6	0,0	0,0	0,0
Interdependencia	4,3	2,6	1,6	0,0	0,0	0,1
Cooperación en generación	3,8	2,6	1,2	0,2	0,0	0,1
Gestión por docentes	3,8	2,4	1,4	0,5	0,0	0,0
Dominio por estudiantes	3,7	2,1	1,6	0,5	0,0	0,0
Generación estrategias por docent	3,7	2,1	1,6	0,5	0,0	0,0
Políticas	3,6	2,6	0,9	0,7	0,0	0,0
Influencia de otros	3,6	2,6	0,9	0,7	0,0	0,0
Intercambio información	3,5	2,4	1,2	0,4	0,2	0,0
Generación estrategias por estudia	3,2	1,8	1,4	0,7	0,1	0,0
CALIFICACIÓN	3,9	2,5	1,4	0,4	0,0	0,0

